



## Observation des pratiques et des critères de recrutement. Le recrutement : un objet flou ?

Daniel Guy, Christophe Conrairie, Nathalie Verdale

### ► To cite this version:

Daniel Guy, Christophe Conrairie, Nathalie Verdale. Observation des pratiques et des critères de recrutement. Le recrutement : un objet flou ?. [Rapport de recherche] Institut Régional du travail - Université de Toulouse 2 Le-Mirail. 2007. hal-01264944

**HAL Id: hal-01264944**

**<https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-01264944>**

Submitted on 3 Feb 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Observation des pratiques et des critères de recrutement. Le recrutement : un objet flou ?

---

Rédaction du dossier

Daniel GUY, Christophe CONRAIRIE et Nathalie VERDALE

---

## **INTRODUCTION**

### **1. TERRAIN ET MÉTHODE DE L'ENQUÊTE**

- 1.1. Champ géographique
- 1.2. Méthode
- 1.3. Présentation et prélèvement de l'échantillon

### **2. DESCRIPTION ET ANALYSE DES RÉSULTATS PAR SITE**

- 2.1. Site « grande distribution »
- 2.2. Site « association prestataire de services aux entreprises et aux jeunes »
- 2.3. Site « industrie minière »
- 2.4. Site « banque »
- 2.5. Site « aéronautique 1 »
- 2.6. Site « association loisirs et culture »
- 2.7. Site « menuiserie industrielle »
- 2.8. Site « télévente »
- 2.9. Site « services de proximité aux personnes »
- 2.10. Site « électricité du bâtiment »
- 2.11. Site « agence d'intérim »
- 2.12. Site « commerce agroalimentaire »
- 2.13. Point de synthèse

### **3. DESCRIPTION ET ANALYSE DES RÉSULTATS PAR CATÉGORIE D'ACTEURS**

- 3.1. Les valuations du poids des critères de recrutement
- 3.2. Les modes dominants d'agrégation des critères de recrutement

## **CONCLUSION**

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **DOCUMENTS ANNEXES**

- A1 Site « aéronautique 2 »
- A2 Site « téléperformance »
- A3 Site « électricité industrielle »
- A4 Site « semencier »
- A5 Site « développement local »
- A6 Site « blanchisserie »
- A7 Site « université rurale »
- A8 Site « éditeur »

## **QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE**

- B1 Votre dernier recrutement
- B2 L'évaluation des critères de recrutement
- B3 La décision de recrutement
- B4 Votre profil

## INTRODUCTION

### LE RECRUTEMENT : UN OBJET FLOU ?

Alors qu'il est un des principaux opérateurs de mobilisation de la main d'œuvre pour les entreprises ainsi qu'un des facteurs déterminants des parcours professionnels et personnels, le processus de recrutement reste un objet relativement méconnu.

Si une abondante littérature propose de « bonnes » méthodes, les investigations scientifiques sont plus rares. Dans le cadre d'un travail préparatoire à l'enquête Offre d'emploi et recrutement, Hélène Garner en conclusion de la survey des études et recherches réalisées sur le thème du recrutement souligne un réel besoin en termes de connaissances sur ce qu'est un recrutement, son déroulement, ses modalités (1).

De l'examen attentif des recherches en cours, se dégagent néanmoins quatre hypothèses robustes à même de constituer le point de départ de ce travail :

- le recrutement est un processus différencié en fonction du contexte économique, du secteur professionnel, de la taille de l'entreprise, du niveau de qualification et du statut juridique du poste à pourvoir ;
- comme décision, le recrutement est un processus caractérisé par des rationalités multiples et contradictoires. À ce titre, l'embauche est une décision multicritère, mais une décision sensible aux effets d'impression, de perception et d'interactions entre le recruteur et le recruté ;
- comme décision, le recrutement est un objet flou. C'est-à-dire un objet dont les contours et les frontières [le poids des critères de sélection par exemple] varient d'un contributeur à l'autre en fonction de sa place et de son rôle dans le processus en actes ;
- les inégalités d'accès à l'emploi ne sont pas seulement le produit de stratégies délibérées [discrimination intentionnelle], mais aussi celui de logiques floues et partiellement inconscientes.

Dans le cadre du questionnement général de cette recherche, l'objectif du dossier est de circonscrire le processus de recrutement en tirant toutes les conséquences formelles et méthodologiques de sa définition comme objet flou.

En effet, les logiques floues, en élargissant les termes de l'alternative logique classique « vrai-faux », développent des objets et des opérateurs mathématiques dont l'application en sciences humaines contribue à la modélisation des opinions, des représentations et des jugements en conservant leur part de nuances, d'incertitudes et d'impressions subjectives. Leur application à la « mesure » de l'importance des critères d'analyse d'une candidature à l'embauche participe du lent et minutieux travail d'objectivation de la décision en actes dans un processus de recrutement.

---

(1) Garner H. (2004), *Survey des études et recherches réalisées sur le thème du recrutement : travail préparatoire à l'enquête Offre d'emploi et recrutement*, Convention Dares-Cergor.

Cette approche du recrutement comme objet flou sera d'autant plus riche que seront recueillis les points de vue de plusieurs contributeurs au processus d'embauche par site [un établissement industriel par exemple] et par poste ouvert chaque fois que possible. Selon les cas, il pourra s'agir du point de vue du chef d'entreprise, du Drh, d'un cadre opérationnel, du candidat recruté, d'au moins un candidat malchanceux, considérés comme des acteurs directs du recrutement. De plus, d'autres contributeurs du recrutement ont été sollicités comme des intervenants extérieurs [consultant ou représentant du service public de l'emploi] ou des syndicalistes référents considérés comme des témoins indirects du processus décisionnel.

Après avoir spécifié, pour un site donné, le ou les poste(s) ouvert(s) au recrutement, pointé les acteurs et repéré les décisionnaires, nous avons tenté de retracer le protocole en focalisant notre attention sur l'observation de la valuation (2) du poids des critères de sélection attribuée par les différents acteurs ; les modalités d'agrégation des différents critères en un classement décisif des candidats. Valuation du poids des critères et des modalités de leur agrégation dont les effets sont directs lorsqu'il s'agit du point de vue des recruteurs, indirects lorsqu'il s'agit des attentes de l'employeur anticipées par les candidats.

---

(2) La valuation est définie comme une connaissance subjective d'une personne ou d'un groupe de personnes. En cela, elle se différencie de la mesure qui est une connaissance objective ou doit être considérée comme telle. Selon A. Kaufmann dans *Nouvelles logiques pour l'intelligence artificielle* publié en 1987 aux éditions Hermes.

## I. TERRAIN ET MÉTHODE DE L'ENQUÊTE

### 1.1. Champ géographique

Centré sur le bassin d'emploi de Toulouse, le champ géographique de l'enquête est étendu au territoire de la région Midi-Pyrénées.

#### 1.1.1. La conjoncture économique régionale

Dans un contexte de croissance régulière de l'emploi, l'économie de Midi-Pyrénées a été marquée en 2005 par une progression modérée de l'activité industrielle qui a néanmoins conforté ses positions. Alors que le dynamisme de la construction ne s'est pas démenti par rapport à l'année précédente et que le secteur des services aux entreprises est toujours aussi vigoureux, l'activité commerciale, après trois années de croissance, a marqué le pas au deuxième semestre 2005 (source Insee).

#### 1.1.2 La répartition de la population par tranche d'âge

Moins de 20 ans	De 20 à 59 ans	60 ans et plus	Ensemble
556 391	1 357 722	638 583	2 552 696

Source Insee / Recensement de la population 1999.

#### 1.1.3 La distribution de l'emploi salarié

Agriculture	Construction	Commerce	Industrie	Services	Ensemble
17 624	60 191	130 481	151 480	586 320	946 096
2 %	6 %	14 %	16 %	62 %	100 %

Source Insee / Estimations d'emploi au 31 décembre 2006.

#### 1.1.4. La distribution des établissements selon leur taille

0 salarié	De 1 à 9	De 10 à 499	500 et plus	Ensemble
81 839	50 161	9 458	49	141 507

Source Insee / Répertoire Sirene.

### 1.2. Méthode

#### 1.2.1. Par-delà le clivage qualitatif / quantitatif

Utilisée depuis quelques années dans notre laboratoire de recherche (3), la théorie des sous-ensembles flous offre des outils permettant d'être au plus près des variations individuelles et subjectives du point de vue des acteurs. C'est le cas notamment des concepts de valuation et de sous-ensembles flous :

(3) Guy D. (2002), « Des valuations individuelles à la décision collective du niveau de risque. Le cas du dopage », *Economies et Sociétés*, Série « Economie de l'entreprise », K, n°12, 5, p. 731-745.

- La valuation est définie par Kaufmann (4) comme « *une connaissance subjective d'une personne ou d'un groupe de personnes en différenciant ainsi ce concept de celui de mesure qui renvoie à une connaissance objective ou considérée comme telle* » ;
- Le concept de sous-ensemble flou permet de considérer des classes d'objets dont les frontières ne sont pas clairement déterminées, par l'introduction d'une fonction caractéristique (fonction d'appartenance des objets à la classe) prenant des valeurs comprises entre 0 et 1, contrairement aux ensembles « booléens », dont la fonction caractéristique ne prend que deux valeurs possibles 0 ou 1 (appartient, n'appartient pas).

La valuation de l'importance (VS la non importance) de chaque critère de sélection par un acteur du recrutement, permet de définir une fonction d'appartenance floue au sous-ensemble des critères importants (décisifs) de l'ensemble des critères en jeu dans le recrutement (univers de référence). Le point de vue individuel de l'acteur sur les critères décisifs parmi l'ensemble des critères en jeu est alors représenté par un sous-ensemble flou spécifique. Au-delà des frontières traditionnelles entre les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives, la théorie des sous-ensembles flous permet de modéliser formellement des jugements individuels en conservant la finesse des approches qualitatives sans renoncer aux apports des fonctions numériques. Cette innovation méthodologique évite l'écueil si souvent rencontré lorsque les acteurs sont sommés de trancher leur jugement entre oui, non et Nsp. Dans le cas du recrutement, comment interpréter par exemple la réponse d'un acteur qui déclare avoir tenu compte de l'apparence ? Quel degré d'importance a-t-il accordé à ce critère ? Ce dernier est-il plus ou moins important que les autres ? La distribution des réponses en oui, non et Nsp est muette face à ces questions.

Formellement, les degrés d'appartenance des éléments à un ensemble flou sont distribués sur une échelle ordinale. Dans cette recherche, les données relatives à l'importance des critères et aux modes d'agrégation des critères entre eux ont été recueillies sur une échelle endécadulaire variant entre 0 et 10, plus familière que l'échelle (0,1). Les données ont ensuite été divisées par 10 pour les distribuer sur l'intervalle (0,1). Ainsi, si un acteur a valué à 7 l'importance du critère « apparence » dans la sélection des candidats, nous coderons que le degré d'appartenance de l'apparence aux sous-ensembles flous des critères décisifs est égal à 0,7 ; par définition son degré d'appartenance aux critères de sélection non décisifs est alors égal à 0,3 ( $0,7+0,3=1$ ). Cette approche permet de classer par rang les critères dont tient compte un recruteur.

### ***1.2.2. Une investigation par site***

La notion de site renvoie ici à une unité de fabrication de biens ou de services relevant du secteur libéral ou associatif. Il peut s'agir selon les cas d'un établissement appartenant à un groupe industriel, d'une Pme, d'une entreprise franchisée ou d'une association. A chaque site est associée une configuration d'acteurs participant plus ou moins directement au recrutement. Selon les cas, il peut s'agir du chef d'entreprise, du Drh, d'un cadre opérationnel, du candidat recruté, du ou des candidats malchanceux, d'un intervenant extérieur (consultant ou représentant du service public de l'emploi), de témoins plus ou moins directs du recrutement comme les représentants du personnel ou les syndicalistes référents de l'entreprise.

---

(4) Kaufmann A. (1987). *Nouvelles logiques pour l'Intelligence artificielle*, Paris : Hermes.

La description, puis l'analyse du recrutement comme objet flou impliquent le recueil puis la comparaison par site du point de vue de chacun des acteurs associés plus ou moins directement au processus d'embauche. Cette approche rompt avec le postulat que le processus de recrutement est un objet net, absolument transparent au Drh ou au chef d'établissement ; postulat qui fonde nombre d'enquêtes dont le recueil des données est alors limité au chef d'établissement ou au Drh et qui est d'autant plus fragile que la taille de l'établissement est grande.

Sur le terrain, de nombreux obstacles entravent le chemin de l'enquêteur et modèrent de fait les ambitions de l'observateur soucieux de recueillir le point de vue de tous les acteurs impliqués dans un processus de recrutement. C'est notamment le cas pour l'accès aux candidats malchanceux : soit que les coordonnées des différents candidats n'aient pas été conservées, soit que le chef d'entreprise ou le Drh ne manifestent guère d'enthousiasme en ne coopérant que marginalement pour aider l'enquêteur à rencontrer au moins un candidat non retenu. Pragmatiquement, dans cette recherche, quatre acteurs en moyenne (5) par site ont renseigné le questionnaire et aucun site pour lequel moins de trois questionnaires auraient été recueillis n'a été retenu dans l'analyse des réponses par site.

### ***1.2.3. Une analyse des données par site et par catégories d'acteurs***

L'investigation par établissement permet de décrire et d'analyser les données par site et par catégorie d'acteurs. Par site, l'objectif est de dégager les différentes logiques à l'œuvre dans la hiérarchie des critères de sélection. Par catégorie d'acteurs, il s'agit de repérer les logiques dominantes tant dans le tri des critères que dans leur modalité d'agrégation en regard de la fonction et de la position des acteurs dans le processus de recrutement [Drh, candidats, etc.] indépendamment des sites observés. Se posera alors la question de la convergence des jugements. Est-elle plus importante à l'intérieur d'une même catégorie d'acteurs indépendamment du site ? Au contraire, est-elle plus fortement liée à un contexte local particulier ?

## **1.3. Présentation et prélèvement de l'échantillon**

### ***1.3.1. Principes de prélèvement***

L'échantillon a été construit de manière raisonnée en cherchant à satisfaire cinq critères dont un impérativement. Un sixième critère a posteriori a été imposé par le terrain et le marché du travail.

#### **1.3.1.1. Critère impératif, de rang 1**

- L'ouverture du site à l'enquête, c'est-à-dire la possibilité de recueillir le point de vue d'au moins trois contributeurs au recrutement, et plus chaque fois que possible.

#### **1.3.1.2. Critères de rang 2**

- La couverture territoriale ouverte au-delà du grand Toulouse à la diversité des territoires de Midi-Pyrénées, en particulier aux villes moyennes et aux zones rurales ;

---

(5) Moyenne = 3,85, médiane = 4.



- la couverture des secteurs d'activités en fonction de la distribution de l'emploi salarié en Midi-Pyrénées ;
- la couverture des secteurs d'activité en fonction du maillage syndical, notamment de l'implantation de la Cgt, partenaire principal de la recherche ;
- la diversité des profils de poste couverte par l'enquête.

### 1.3.1.3. Critère a posteriori

- La dynamique du marché du travail : ce sont plutôt les entreprises en situation de recrutement qui ont ouvert leurs portes aux enquêteurs et accepté le principe d'une investigation par site.

### 1.3.2. Description de l'échantillon

#### 1.3.2.1. Répartition géographique

Composé de vingt sites, l'échantillon couvre la région Midi-Pyrénées avec deux pôles dominants : un pôle fortement urbanisé, celui de l'agglomération toulousaine et un pôle plus rural principalement au nord-est de la région.

Agglomération toulousaine	Nord-est Midi-Pyrénées	Hors Tlse & Nord-Est
9 sites enquêtés	7 sites enquêtés	4 sites enquêtés

#### 1.3.2.2. Répartition par secteur d'activités

Le poids du secteur industriel, terreau traditionnel du syndicalisme, est majoré dans cet échantillon de 20 sites par rapport à la distribution de l'emploi salarié en Midi-Pyrénées. Cette majoration s'effectue au détriment de la représentation des services qui correspondent néanmoins au mode de la distribution des données recueillies.

Agriculture	Construction	Commerce	Industrie	Services
1 site enquêté	1 site enquêté	3 sites enquêtés	6 sites enquêtés	9 sites enquêtés

#### 1.3.2.3. Répartition en fonction de la taille de l'entreprise

Les petites entreprises sont peu représentées dans cet échantillon jetant un voile partiel sur leurs pratiques de recrutement, souvent moins formalisées que celles des grandes entreprises. Les entreprises de grande taille sont en général pourvu d'un service de ressources humaines qui a en charge les questions de recrutement. Pour les Pme, ce n'est pas souvent le cas. En général, c'est le chef d'entreprise qui assume ces fonctions de recrutement en même temps qu'il gère le développement et la production de son entreprise. Dans le premier cas, il existe souvent un ensemble de procédures plus ou moins formalisées qui conduisent au recrutement d'un nouveau salarié. Selon les travaux issus des sciences de la gestion, la démarche de recrutement repose sur quatre phases : la préparation du recrutement (émergence du besoin

(6). Seuls les sites pour lesquels nous disposions au moins de trois réponses figurent dans la description et l'analyse des résultats par site. Néanmoins, nous avons conservé dans la description et l'analyse des résultats par catégorie d'acteurs l'ensemble des questionnaires prélevés.

lié à un surcroît d'activité), la recherche des candidats et la définition d'un profil de poste, la sélection des candidats et enfin l'accueil et l'intégration du nouveau salarié. Dans le second cas, le patron n'a pas toujours le temps et les moyens de préparer le recrutement, de définir un profil de poste...

De 1 à 9 salariés	De 10 à 499	500 et plus
5 [25 %]	8 [40 %]	7 [35 %]

#### 1.3.2.4. Répartition par catégories d'acteurs

Sur l'ensemble des sites enquêtés, 93 questionnaires ont été renseignés (6). Le déséquilibre entre le nombre de candidats retenus et celui des candidats plus malchanceux est assez important. Si les entreprises ont facilité la prise de contact avec les candidats retenus, leur coopération a été moindre dans le cas des candidats non retenus. Les syndicalistes rarement témoins, mêmes indirects, du processus de recrutement n'étaient guère en mesure de renseigner le questionnaire d'enquête. Au-delà des difficultés évoquées, leur représentation reflète aussi la faiblesse du maillage syndical des entreprises. Observons néanmoins que sur l'ensemble des 93 acteurs enquêtés, 12 ont déclaré exercer des responsabilités syndicales, c'est-à-dire qu'au-delà des 7 militants sollicités comme témoin du recrutement, 5 syndicalistes ont participé à notre enquête en tant que candidat ou cadre de proximité.

Chefs d'entreprise	Fonction Drh	Cadres de proximité	Candidats retenus	Candidats non retenus	Syndicalistes	Autres témoins
11 [12 %]	17 [18 %]	11 [12 %]	25 [27 %]	13 [14 %]	7 [8 %]	9 [10 %]

#### 1.3.2.5. Répartition par genre des acteurs

Un échantillon majoritairement féminin [58 femmes pour 35 hommes] pour un ensemble de sites dont 50 % relève des services aux entreprises et 15 % du commerce. Les candidats retenus sont majoritairement des candidates, les syndicalistes plutôt des militantes. La répartition entre les genres des chefs d'entreprise et des cadres de proximité est équilibrée. Ce n'est pas le cas des Drh ou faisant fonction chez qui les femmes sont largement majoritaires (71 %).

	Hommes	Femmes	Total
Chefs d'entreprise	6	5	11
Drh	5	12	17
Cadres de proximité	6	5	11
Autres témoins	3	6	9
Candidats retenus	7	18	25
Candidats non retenus	6	7	13
Syndicalistes	2	5	7
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>58</b>	<b>93</b>

#### 1.3.2.6. Répartition en fonction de l'âge et de l'ancienneté des acteurs

L'âge moyen des personnes interrogées se situe aux alentours de 36 ans avec une médiane observée de 33 ans. L'échantillon couvre avec une assez bonne amplitude l'ensemble de la

population active. Le plus jeune sujet de la distribution a 19 ans et le moins jeune 70 ans (responsable associatif).

### ***1.3.3. Intérêt et limite de l'échantillon***

L'intérêt principal de cet échantillon réside dans le croisement du point de vue des différents acteurs qui contribuent au recrutement. Ses limites sont liées au nombre réduit de sites observés, donc aux biais nécessairement induits par une couverture restreinte de la diversité des situations. D'un point de vue quantitatif, cet échantillon ne peut prétendre à la représentativité et n'autorise donc pas la généralisation des résultats. Du point de vue de la description qualitative, la redondance des observations d'un site à l'autre traduit une relative saturation des données, c'est-à-dire qu'un échantillon beaucoup plus important aurait permis sans aucun doute de mesurer avec précision la probabilité des modalités et des logiques de recrutement à l'œuvre dans les entreprises sans toutefois mettre en relief de nouvelles logiques qui soient radicalement différentes de celles observées ici.

## 2. DESCRIPTION ET ANALYSE DES RÉSULTATS PAR SITE

Sur les vingt sites enquêtés, douze sont présentés dans le corps de texte principal, huit en documents annexes afin de ne pas alourdir inutilement le propos par des commentaires redondants d'un site à l'autre car ils n'enrichissaient plus la compréhension du recrutement par l'apparition d'éléments fondamentalement nouveaux.

### 2.1. Site « grande distribution »

A la proximité immédiate de Toulouse, l'établissement de plus de 500 salariés représente une des enseignes les mieux implantées dans le paysage commercial de la grande distribution. Quatre acteurs directs du recrutement et deux syndicalistes ont renseigné le questionnaire. Leurs réponses couvrent trois postes ouverts au recrutement.

#### 2.1.1. Modalités et acteurs du recrutement

Les résultats sont présentés dans le tableau de façon à mettre en regard les réponses des acteurs en fonction de leur contribution directe ou indirecte à chacun des trois postes ouverts au recrutement.

##### 2.1.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

Sur les trois postes ouverts au recrutement, deux relèvent de l'encadrement ou d'un haut niveau de qualification. Si les professionnels du recrutement ont utilisé la nomenclature en usage pour préciser le niveau de qualification du poste, les représentants de la hiérarchie, le chef d'entreprise et le cadre de proximité ont préféré recourir aux catégories traditionnelles de la division du travail dans l'entreprise : cadres, employés... La syndicaliste a probablement inversé l'ordre de classement des niveaux de qualification (7).

	Chef d'entreprise	Chef de service	Cabinet de recrutement	C. Anpe	Syndicaliste (responsable caisse)	Syndicaliste (responsable syndical)
Chef de rayon	Cadre (8)	Cadre				
Assistant para pharmacie			I (9)	I		
Agent de caisse					I	

(7) Le poste d'opérateur de caisse n'étant pas un poste de niveau Bac + 5.

(8) Lecture du tableau : A la question du niveau de qualification du poste ouvert au recrutement, le chef d'entreprise répond qu'il s'agit d'un poste de cadre.

(9) A cette même question, le cabinet de recrutement désigne le niveau I selon la classification en vigueur.

**2.1.1.2. Acteurs du recrutement**

Que l'on considère un seul poste ou l'ensemble des postes, les acteurs qui ont participé ou ont été les témoins du recrutement ne s'accordent pas quant à l'identification de l'ensemble des contributeurs au processus d'embauche. Les réponses dessinent néanmoins une configuration d'acteurs en interaction relativement stable associant la hiérarchie de l'entreprise depuis la direction jusqu'aux cadres de proximité à des professionnels du recrutement relevant à la fois du secteur public et libéral.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Chef de service</b>	<b>Cabinet de recrutement</b>	<b>C. Anpe</b>	<b>Syndicaliste (responsable caisse)</b>	<b>Syndicaliste (responsable syndical)</b>
Chef de rayon	Cabinet de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Cabinet de recrutement</li> <li>• Chef de département</li> </ul>				
Assistant para pharmacie			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabinet de recrutement</li> <li>• Anpe</li> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Chef de rayon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabinet de recrutement</li> <li>• Anpe</li> <li>• Chef d'entreprise</li> </ul>		
Agent de caisse					Anpe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Chef de département</li> </ul>

**2.1.1.3. Acteur(s) du recrutement identifié(s) comme décideur(s)**

Dans cet établissement de la grande distribution, les réponses sont convergentes et désignent le chef d'entreprise comme principal décideur même si le cadre de proximité pense que les cadres opérationnels sont en mesure d'influencer la décision finale, ce qui, au demeurant, est fort probable.

Globalement, nous observons que la conception classique de la décision mettant en scène un décideur souverain est prégnante chez les acteurs de ce site dit « grande distribution ». Cette conception de la décision dont Lucien Sfez (10) a montré les limites théoriques n'est pas sans risque du point de vue des inégalités d'accès à l'emploi. En effet, la conception classique de la décision peut produire un effet de déresponsabilisation partielle de la part d'ac-

10. Sfez L. (1973), *Critique de la décision*, éd. de 1992, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris.

teurs qui, bien qu'impliqués dans le processus décisionnel, renvoient au sommet de la pyramide hiérarchique la responsabilité de la décision. Dans le prolongement de cet effet de déresponsabilisation partielle, la mise en scène du « patron » comme décideur souverain est potentiellement un facteur de renforcement des réactions d'anticipation d'attentes « discriminatoires » de l'employeur ou du client par les différents acteurs du recrutement, que ces anticipations soient fondées ou non . Ainsi, volontairement ou non, consciemment ou non, des acteurs en interaction dans un processus de recrutement peuvent devenir coproducteurs de discrimination.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Chef de service</b>	<b>Cabinet de recrutement</b>	<b>C. Anpe</b>	<b>Syndicaliste (responsable caisse)</b>	<b>Syndicaliste (responsable syndical)</b>
Chef de rayon	Chef d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef de département</li> <li>• Cabinet de recrutement</li> </ul>				
Assistant para pharmacie			Chef d'entreprise	Chef d'entreprise		
Agent de caisse					Chef d'entreprise	Chef d'entreprise

#### 2.1.1.4 Vecteurs de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi

Service public de l'emploi, diffusion *via* Internet et en interne sont les principaux vecteurs de diffusion des offres d'emploi du site « grande distribution ». La mobilisation de la presse spécialisée, même si elle est effective, est peu saillante dans les représentations du recrutement par ses acteurs. Pour un même poste, les réponses varient d'un acteur à l'autre mais davantage dans le registre de la complémentarité que dans celui de la contradiction.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Chef de service</b>	<b>Cabinet de recrutement</b>	<b>C. Anpe</b>	<b>Syndicaliste (responsable caisse)</b>	<b>Syndicaliste (responsable syndical)</b>
Chef de rayon	Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En interne</li> <li>• Presse spécialisée</li> <li>• Internet</li> </ul>				
Assistant para pharmacie			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpe</li> <li>• Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpe</li> <li>• Internet</li> </ul>		
Agent de caisse					<ul style="list-style-type: none"> <li>• En interne</li> <li>• Anpe</li> </ul>	Anpe

**2.1.1.5. Prise de contact avec les candidats**

Sans surprise, le téléphone reste le mode dominant de prise de contact avec les candidats.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Chef de service</b>	<b>Cabinet de recrutement</b>	<b>C. Anpe</b>	<b>Syndicaliste (responsable caisse)</b>	<b>Syndicaliste (responsable syndical)</b>
Chef de rayon	Téléphone	Téléphone				
Assistant para pharmacie			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone</li> <li>• Courrier</li> </ul>	Internet		
Agent de caisse					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone</li> <li>• Courrier</li> </ul>	Téléphone

**2.1.1.6. Modalités de sélection des candidats**

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Chef de service</b>	<b>Cabinet de recrutement</b>	<b>C. Anpe</b>	<b>Syndicaliste (responsable caisse)</b>	<b>Syndicaliste (responsable syndical)</b>
Chef de rayon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• un entretien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Dossier de candidature</li> <li>• Tests psycho-techniques et psychologiques</li> <li>• un entretien individuel</li> </ul>				
Assistant para pharmacie			<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Dossier de candidature</li> <li>• Tests psycho-techniques et psychologiques</li> <li>• un entretien individuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> </ul>		
Agent de caisse						Deux entretiens individuels : <ul style="list-style-type: none"> <li>• un Drh,</li> <li>• un Chef de département</li> </ul>

Derrière l'incohérence relative des réponses puisque les modalités de recrutement varient significativement d'un acteur à l'autre pour un même poste, se dessinent deux modalités spécifiques : le traditionnel triptyque CV, lettre de motivation et entretien individuel ; le même triptyque complété par des tests. Pour le recrutement de l'opérateur de caisse, les modalités de sélection n'ont pas été précisées par le syndicaliste responsable de caisse.

### 2.1.2. La valuation des critères de recrutement

Pour valuer l'importance accordée aux critères de sélection des acteurs du recrutement, les critères soumis à leur jugement ont été organisés en quatre domaines (11) :

- La formation du candidat ;
- son expérience professionnelle ;
- Sa trajectoire professionnelle ;
- Sa perception par le ou les recruteurs.

Pour les critères liés à la formation, l'expérience et la trajectoire professionnelle, n'ont été retenus dans la description des données par site que les critères de rang 1 et 2 plus les ex æquo, autrement dit les critères préférés des acteurs interviewés. En revanche, en ce qui concerne les critères liés à la perception des candidats par le ou les recruteurs, les réponses sont présentées de manière exhaustive.

La trame ombrée signale un tri effectué sur l'ensemble des critères de sélection appartenant aux quatre domaines. Par acteur enquêté, elle indique les critères de sélection les plus décisifs, ici les quatre critères les plus importants parmi les critères de rang 1 ou 2 [plus les ex æquo].

#### 2.1.2.1. La formation du candidat

A noter que pour le chef d'entreprise comme pour les syndicalistes, aucun des critères liés à la formation n'apparaît parmi les critères décisifs, ce qui ne veut pas dire que la formation

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Chef de service</b>	<b>Cabinet de recrutement</b>	<b>C. Anpe</b>	<b>Syndicaliste (responsable caisse)</b>	<b>Syndicaliste (responsable syndical)</b>
Critère(s) de rang 1	F. Pro : 0,8 Culture G : 0,8	F. Pro : 0,9	Diplôme : 1 Type de formation : 1	Diplôme : 1 Niveau de formation : 1	Diplôme : 0,8	Formation G : 0,1 Culture G : 0,1 Formation pro : 0,1
Critère(s) de rang 2	Type de formation : 0,7 Niveau de formation : 0,7 Formation G : 0,7	Culture G. : 0,8	Niveau de formation : 0,9 Formation pro : 0,9 Formation G : 0,9		Culture G : 0,3	

(11) Le lecteur se référera au questionnaire document annexe proposé aux acteurs du recrutement pour avoir l'ensemble des critères soumis à leur jugement.



ne compte pas dans la décision du chef d'entreprise puisque son poids est loin d'être négligeable (0,8).

Les hiérarchies individuelles des critères opèrent un partage entre les cadres de l'entreprise et les intermédiaires du recrutement. Les seconds focalisent leur attention davantage sur le diplôme, le niveau ou le type de formation (universitaire, en alternance...) alors que les premiers mettent en avant la formation professionnelle sans négliger la culture générale (0,8 pour les deux). La responsable syndicale pense que la formation n'a que peu poids dans la décision de recrutement. Ce n'est pas l'avis de la syndicaliste de terrain qui accorde une importance significative (0,8) au diplôme.

### 2.1.2.2. L'expérience du candidat

Sans surprise, les critères liés à l'expérience ont un poids significatif dans la décision. Décisif pour les cadres, le représentant du service public de l'emploi et le syndicaliste de terrain. Moins décisif pour le consultant du cabinet de recrutement même si le poids qu'il accorde à l'expérience d'une situation de travail en général ou à celle d'un même poste ou encore à sa durée est égal à 0,9. Au-delà de cette convergence, les données montrent que, d'un acteur à l'autre, ce ne sont pas les mêmes facettes de l'expérience professionnelle qui retiennent le plus l'attention.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Chef de service</b>	<b>Cabinet de recrutement</b>	<b>C. Anpe</b>	<b>Syndicaliste (responsable caisse)</b>	<b>Syndicaliste (responsable syndical)</b>
Critère(s) de rang 1	durée exp : 0,9	Connaissance d'un marché : 1	Exp situation : 0,9 Exp même poste : 0,9 Durée exp : 0,9	Exp même poste : 1	VAE : 1	Exp / niveau de qualif : 0,2
Critère(s) de rang 2	Exp même poste : 0,8 Marché : 0,8 Exp / niveau de qualif : 0,8	Exp situation : 0,9	Marché : 0,8	Exp / niveau de qualif : 0,9	Exp / niveau de qualif : 0,9	Exp même poste : 0,1 Durée exp : 0,1

### 2.1.2.3. La trajectoire professionnelle

Alors que le chef d'entreprise et le cadre de proximité mettent en avant la perspective d'évolution professionnelle, la mobilité et la fidélité, le consultant est plus attentif aux questions liées à la rémunération. A nouveau, nous observons que le point de vue du syndicaliste de terrain est plus proche de celui de la hiérarchie de l'entreprise, dont elle est un des maillons en tant que responsable de caisse, que de celui du syndicalisme qui assume des mandats hors de l'entreprise.

A propos du poids de l'expérience des candidats, la similitude des points de vue semble plus liée à la proximité professionnelle qu'à l'engagement syndical.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Chef de service</b>	<b>Cabinet de recrutement</b>	<b>C. Anpe</b>	<b>Syndicaliste (responsable caisse)</b>	<b>Syndicaliste (responsable syndical)</b>
Critère(s) de rang 1	Evolution pro : 0,9	Mobilité : 0,8 Fidélité : 0,8 Evolution pro : 0,8	Rémunération : 0,9 Prétention : 0,9		Fidélité : 1 Prétention : 1	Mobilité : 0,2 Prétention : 0,2 Fidélité : 0,2 Evolution pro : 0,2 Rémunération : 0,2
Critère(s) de rang 2	Mobilité : 0,8 Fidélité : 0,8 Projet pro : 0,8 Prétention : 0,8	Projet pro : 0,7	Evolution pro : 0,7		Projet pro : 0,8 Evolution pro : 0,8 Rémunération : 0,8	

#### 2.1.2.4. La perception du candidat

L'observation des critères liés à la perception du candidat est riche d'enseignements.

Tout d'abord, observons la réponse de principe de l'agent du service public de l'emploi qui value à 0 l'ensemble de ces critères. Effet probable d'une professionnalité méfiante à l'égard d'un ensemble de critères fortement dépendant tant des préjugés et des stéréotypes que de la relation interpersonnelle nouée au cours de l'entretien ?

En contrepoint, la réponse du consultant témoigne d'une attention soutenue au comportement, à la motivation et aux valeurs ; plus relative en ce qui concerne la tenue, l'apparence, l'âge et le sexe ; nulle quant à la taille, la nationalité, les opinions, les mœurs et la santé. Cette distribution du poids des critères révèle une sensibilité à la problématique de la discrimination, mais aussi des freins à la prévention des inégalités d'accès à l'emploi, notamment l'importance relative accordée à l'apparence, la tenue, le sexe ou l'âge ; elle révèle aussi de la difficulté manifeste à rompre avec une certaine culture du management attachée à la motivation, au comportement et aux valeurs dont témoigne le candidat. En effet, comment évaluer objectivement et avec pertinence la motivation, le comportement ou les valeurs du candidat ? De quelles valeurs s'agit-il ? Où passent les frontières entre les valeurs, les opinions, les mœurs et l'inscription culturelle ?

De même, les réponses du chef d'entreprise et du chef de service témoignent d'une sensibilité à la problématique de la prévention des discriminations professionnelles sans pour autant que cette sensibilité se traduise concrètement par des positions de principe imperméables aux critères de sélection discriminants. L'importance qu'ils accordent à la santé ou à l'âge du candidat le montre sans ambiguïté. Comme le consultant, les cadres de l'entreprise sont fortement imprégnés du courant motivationnel, ce qui souligne à nouveau la difficulté de l'évaluation objective et pertinente du comportement, de la motivation et des valeurs du candidat.

Critères	Chef d'entreprise	Chef de service	Cabinet de recrutement	C. Anpe	Syndicaliste (responsable caisse)	Syndicaliste (responsable syndical)
Apparence	0,7	0,6	0,6	0	0,3	0,3
Tenue	0,8	0,6	0,8	0	0,6	0,3
Comportement	0,8	0,6	1	0	0,6	0,3
Motivation	0,9	0,8	1	0	0,8	0,4
Valeurs	0,9	0,8	1	0	0,8	0,4
Age	0,6	0,5	0,6	0	0,3	0,2
Sexe	0	0,3	0,7	0	0,3	0
Taille	0	0,3	0	0	0,2	0
Nationalité	0	0,1	0	0	0	0
Opinions	0	0,2	0	0	0,7	0
Mœurs	0	0,2	0	0	0,5	0
Santé	0,8	0,6	0	0	0,5	0

Observons la divergence des points de vue exprimés par les deux syndicalistes. Tandis que les réponses de l'une, permanente, sont proches des réponses de principe de l'agent du service public de l'emploi, les réponses de l'autre sont proches des réponses du chef de service, fonction dont par ailleurs cette syndicaliste n'est pas éloignée comme responsable de caisse. Notons néanmoins une forte différence entre le point de vue relatif à l'importance accordée à l'opinion de cette dernière et celui du chef de service. Si le chef de service déclare accorder peu d'importance aux opinions du candidat (0,2), la syndicaliste pense au contraire que, dans son entreprise, l'opinion est un facteur important de décision. Probablement, pense-t-elle, entre autres choses, à l'opinion syndicale... L'observateur n'a pas ici à trancher entre les points de vue, mais à souligner leur divergence qui fait signe en appelant un travail d'objectivation et de clarification interne à l'entreprise.

### 2.1.2.5. Tri des critères déterminants

L'observation de la distribution des critères déterminants révèle la prégnance de deux référentiels. L'un renvoie assez nettement à la professionnalité du candidat (formation professionnelle, expérience...), l'autre à son profil motivationnel et comportemental (motivation, valeurs, évolution, prétention...). A ces deux référentiels correspondent dans le cas du site « grande distribution » deux profils de recruteurs assez nettement différenciés. D'un côté, le cadre de proximité et la conseillère de l'Anpe pour qui la sélection est d'abord fondée sur la professionnalité dont font preuve les candidats. Alors qu'à l'opposé, le consultant du cabinet de recrutement et le chef d'entreprise sont beaucoup plus sensibles au profil motivationnel et comportemental.

Ces résultats sont très proches de ceux dégagés par Rochard et Ughetto (2006). Selon l'auteur, le recrutement semble s'opérer « *selon des modalités et des critères auxquels le recruteur a habituellement recours sans se les énoncer formellement* ». Le recruteur cherchera à se rassurer, à avoir confiance dans le futur salarié. Ainsi les recruteurs accordent une grande importance à l'entretien, à la rencontre en face-à-face qui leur permet de se forger leur jugement et de choisir avec une certaine assurance.

## 2.2. Site « association prestataire de services aux entreprises et aux jeunes »

Spécialisée dans l'aide à l'insertion professionnelle des jeunes, l'association emploie sur l'ensemble du territoire national 120 personnes. Le site toulousain regroupe 6 salariés. La responsable locale de l'association, la responsable nationale des ressources humaines, le candidat retenu et un, plus malchanceux, ont renseigné le questionnaire en référence à l'embauche du chargé de relations avec les entreprises de l'association

### 2.2.1. Modalités et acteurs du recrutement

#### 2.2.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

Le niveau de qualification du poste ouvert au recrutement par l'association n'a pas été identifié clairement par le candidat malchanceux.

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Responsable local	Drh
Chargé de relations avec les entreprises	II	I	I	I

#### 2.2.1.2. Acteurs du recrutement

Les réponses sont convergentes et dessinent la configuration des acteurs qui ont contribué à ce recrutement. Seule la réponse du Drh est dissonante. Dans la représentation de l'acteur-réseau recruteur (12) par le Drh, c'est l'image du chef d'entreprise qui est prégnante et masque, en quelque sorte, tant sa propre contribution que celle de la responsable locale alors que le rôle du service public de l'emploi n'est pas ignoré. En contrepoint, les candidats et la responsable locale ont « oublié » ou « méconnu » la contribution du service public de l'emploi.

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Responsable local	Drh
Chargé de relations avec les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> <li>• Responsable local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> <li>• Responsable local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> <li>• Responsable local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Anpe</li> </ul>

#### 2.2.1.3. Acteur(s) du recrutement identifié(s) comme décideur(s)

Dans le cas de l'acteur ou des acteurs du recrutement identifié(s) comme décideur(s), les réponses opèrent un partage net entre celles des deux candidats et celles des deux responsables hiérarchiques. Pour ces derniers, le décideur, c'est le chef d'entreprise -déclarent-ils- avec les risques de déresponsabilisation ou de renforcement d'anticipation des attentes du « boss »

(12) Le concept d'acteur-réseau est emprunté à Callon (1989) *in La science et ses réseaux*, Paris. Dans la théorie de l'acteur-réseau, le principe efficace n'est plus le degré de proximité entre des acteurs, comme dans la théorie générale des réseaux sociaux. Le principe efficace est celui de la « traduction », qui donne naissance à un ensemble, constitué à la fois d'acteurs, de pratiques, d'outils et de résultats. La traduction opère entre ces différents éléments des équivalences partielles, qui sont le résultat de la combinaison entre des productions rationnelles et des productions symboliques.

que nous avons soulignés en commentant les réponses du site « grande distribution ». à l'inverse, les candidats ne mésestiment pas l'influence de la hiérarchie intermédiaire, notamment, celle du cadre de proximité.

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Responsable local	Drh
Chargé de relations avec les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Responsable local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> <li>• Responsable local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> </ul>

#### 2.2.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi

à l'occasion de ce recrutement, l'association a mobilisé à la fois le service public et la toile numérique pour diffuser l'offre d'emploi. C'est au moyen d'une candidature spontanée ou via le web que les candidats ont eu accès à l'information d'où leur méconnaissance du rôle de la contribution de l'Anpe que nous avons notée précédemment. En revanche, la responsable locale n'oublie pas ici la contribution du service public : simple amplificateur de la demande ?

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Responsable local	Drh
Chargé de relations avec les entreprises	Candidature spontanée	Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• Anpe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En interne</li> <li>• Anpe</li> </ul>

#### 2.2.1.5. Prise de contact avec les candidats

Le téléphone, encore le téléphone, rien que le téléphone ? Non, les nouvelles technologies de l'information et de la communication laissent leur empreinte...

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Responsable local	Drh
Chargé de relations avec les entreprises	Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone</li> <li>• Courrier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone</li> </ul>

#### 2.2.1.6. Modalités de sélection des candidats

Répandue dans le cas d'un recrutement pour un poste de ce niveau de qualification, la procédure de sélection des candidatures associe plusieurs entretiens à l'examen du CV et de la lettre de candidature. Fait remarquable, la procédure d'examen des candidatures n'a pas été la même pour tous les candidats. En fait, l'enquête a établi qu'aucun des candidats ayant participé à l'entretien collectif évoqué par le candidat non retenu n'a été sélectionné ce qui a entraîné une nouvelle procédure sans entretien collectif, plus simple et donc plus rapide.

**2.2.2. La valuation des critères de recrutement****2.2.2.1. La formation du candidat**

Convergence des regards pour désigner au moins un des critères liés à la formation parmi les critères décisifs, mais divergence quant à la facette de la formation privilégiée. C'est notamment le cas des cadres dont la valuation de l'importance accordée au diplôme est fortement différenciée : 1 pour l'un, 0,5 pour l'autre. De ce fait, il était difficile pour les candidats de repérer avec clairvoyance les critères décisifs liés à la formation.

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Responsable local	Drh
Chargé de relations avec les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Entretien téléphonique et collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Dossier de candidature</li> <li>• Plusieurs entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossier de candidature</li> <li>• Plusieurs entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Plusieurs entretiens</li> </ul>

**2.2.2.2. L'expérience du candidat**

En ce qui concerne l'appréciation de l'expérience des candidats, la convergence des points de vue est forte. C'est d'abord l'expérience d'une situation de travail qui est importante même si aucun des critères liés à l'expérience ne fait partie des critères les plus décisifs pour la responsable locale. L'observation des critères de rang 2 montre que les attentes déclarées en matière d'expérience par les recruteurs sont surestimées par les candidats.

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Responsable local	Drh
Critère(s) de rang 1	Diplôme : 1	Formation générale : 0,8 Formation professionnelle : 0,8	Diplôme : 1 Type de formation : 1 Niveau de formation : 1	Niveau de formation : 1
Critère(s) de rang 2	Niveau de formation : 0,9	Diplôme : 0,7 Culture g : 0,7	Culture g : 0,8	Diplôme : 0,5

**2.2.2.3. La trajectoire professionnelle**

Les cadres sont unanimes ; c'est aussi autour de la prétention de rémunération que s'est joué en partie le recrutement. L'enquête sur site permet d'éclairer cette réponse. Les moyens de l'association sont limités et la rémunération offerte pour ce poste était relativement faible au regard du niveau de qualification attendu.

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Responsable local	Drh
Critère(s) de rang 1	Expérience d'une situation de travail : 1	Expérience d'une situation de travail : 0,8	Expérience d'une situation de travail : 0,8	Expérience d'une situation de travail : 0,8
Critère(s) de rang 2	Expérience même poste : 0,9 Durée de l'expérience : 0,9	Connaissance d'un marché : 0,7 Expérience / niveau de qualification : 0,7	Connaissance d'un marché : 0,7	Expérience même poste : 0,3

#### 2.2.2.4. La perception du candidat

Comportement, motivation et valeurs ont un poids significatif dans la décision finale. Au fil des sites, le constat ne surprend guère... Sa répétition ne rend que plus vive la question de l'appréciation objective de ces critères. Plus déroutant est le poids accordé à l'âge, au sexe, aux opinions, aux moeurs et à la santé par la responsable locale d'une association intervenant dans le champ de l'insertion des jeunes. Le point de vue du candidat retenu sur ces critères est un peu moins tranché alors que le cadre faisant fonction de Drh et le candidat non retenu adoptent une réponse de principe. Le poids accordé à l'âge traduit une réponse très ambivalente (13) de la part tant des candidats que des cadres de l'association. Enfin, si le Drh s'interroge sur l'importance à accorder à l'apparence et reste indécis quant à celle de la tenue, ce n'est pas le cas des autres acteurs de la situation observée dont toutes les réponses à ces deux items sont supérieures ou égales à 0,8.

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Responsable local	Drh
Critère(s) de rang 1	Fidélité : 1 Prétention : 1	Evolution pro : 0,9	Prétention : 1	Prétention : 1
Critère(s) de rang 2	Mobilité : 0,8	Projet pro : 0,8	Mobilité : 0,8	Rémunération antérieure : 1

#### 2.2.3. Tri des critères déterminants

Une formation de qualité, même si son mode d'appréciation [diplôme, niveau ou type] varie d'un cadre à l'autre, l'expérience d'une situation de travail, un niveau « raisonnable » de prétention salariale, des éléments de motivation, voire de comportement et de valeurs définissent le profil du candidat « attendu » par l'association. Un candidat présentant plutôt bien selon les attentes de la responsable locale. La divergence des points de vue entre la responsable locale et le Drh principalement en ce qui concerne l'importance du diplôme, l'appa-

(13) Les réponses égales à 0,5 expriment le maximum d'ambivalence ou de flou. Elles signifient que l'acteur enquêté n'arrive pas à trancher. Pour lui, l'âge est à la fois un critère important et un critère pas très important.

rence, la tenue ou encore la connaissance d'un marché ont rendu difficile la perception des attentes de l'employeur par les candidats.

Critères	Candidat non retenu	Candidat retenu	Responsable local	Drh
Apparence	1	0,8	0,9	?
Tenue	1	0,8	0,9	0,5
Comporte-ment	1	0,8	0,9	0,8
Motivation	0,9	0,8	1	0,8
Valeurs	0,6	0,8	0,8	0,8
Age	0,5	0,5	0,6	0,5
Sexe	0	0,6	0,6	0
Taille	0	0,4	0	0
Nationalité	0	0,4	0	0
Opinions	0	0,4	0,6	0
Mœurs	0	0,4	0,7	0
Santé	0	0,4	0,4	0



## 2.3. Site « Industrie minière »

Proche d'un ancien bassin minier adossé au Massif central, cette Pme de seize salariés est spécialisée dans le broyage et la calcination des minéraux comme le talc ou le mica. L'accueil réservé à l'enquêteur par l'entreprise a autorisé le recueil de données auprès de six acteurs du recrutement étudié : le chef d'entreprise, le responsable de la production, le responsable Hygiène, sécurité, qualité et environnement (Hsqe), le candidat retenu et un candidat plus malchanceux. C'est dire qu'ici nous sommes bien en situation d'observer la distribution des points de vue au sein de la configuration des acteurs du recrutement.

### 2.3.1. Modalités et acteurs du recrutement

#### 2.3.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

L'écart est grand entre les différentes réponses qui se distribuent entre le niveau V bis et le niveau III. De façon manifeste, les acteurs du site « industrie minière » n'ont pas raisonné dans les termes de la classification habituelle des niveaux de qualification. Les candidats, quant à eux, n'ont pas été en mesure de renseigner la question. Effet d'une culture professionnelle davantage centrée sur la définition du poste que sur son niveau de qualification ?

	Chef d'entreprise	Responsable production	Responsable Hsqe	Candidat retenu	Candidat non retenu	Cabinet de recrutement
Chef de poste	III	V	V bis	Non réponse	Non réponse	IV

#### 2.3.1.2. Acteurs du recrutement

Les réponses opèrent un partage entre deux types de représentation de la configuration des acteurs du recrutement : les candidats et le cadre de proximité la réduisent au chef d'entreprise alors que les réponses du chef d'entreprise, des deux responsables et du consultant sont convergentes et renvoient à une configuration plus élargie même si le consultant omet de pointer sa propre intervention.

	Chef d'entreprise	Responsable production	Responsable Hsqe	Candidat retenu	Candidat non retenu	Cabinet de recrutement
Chef de poste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabinet de recrutement</li> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Responsable production</li> <li>• Responsable Hsqe</li> </ul>	Chef d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabinet de recrutement</li> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Responsable production</li> <li>• Responsable Hsqe</li> </ul>	Chef d'entreprise	Chef d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabinet de recrutement</li> <li>• Responsable production</li> <li>• Responsable Hsqe</li> </ul>

**2.3.1.3. Acteurs du recrutement identifié comme décideur**

Le consultant du cabinet de recrutement et le responsable Hsque renvoient l'image d'une décision collégiale autour du chef d'entreprise. Ce n'est pas le cas de ce dernier qui opère une distinction entre contribution et décision : le responsable production, le responsable Hsque et le consultant ont contribué au recrutement, mais, de son point de vue, la décision lui revient. Les images renvoyées par le responsable de la production et les deux candidats sont conformes à la conception du chef d'entreprise. C'est effectivement lui l'interprète légitime du processus, celui qui peut signifier officiellement, directement ou par délégation, la décision. En cas de désaccord, il est en position d'arbitre. C'est donc bien le décideur au sens classique de la décision. Mais la conception classique de la décision ignore la pluralité des logiques, parfois contradictoires, à l'œuvre dans un processus décisionnel. La décision n'est pas individuelle ou collective. Elle est, d'une certaine façon, individuelle et collective. Collective parce qu'elle est la résultante des interactions entre les différents acteurs du recrutement. Individuelle parce qu'elle repose sur l'arbitrage du chef d'entreprise et engage sa responsabilité.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Responsable production</b>	<b>Responsable Hsque</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>	<b>Cabinet de recrutement</b>
Chef de poste	Chef d'entreprise	Chef d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Décision collégiale</li> </ul>	Chef d'entreprise	Chef d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Responsable production</li> <li>• Responsable Hsque</li> </ul>

**2.3.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi**

Le réseau, les relations sont parmi les « opérateurs » majeurs du recrutement. Les conditions du recrutement opérées par la PME minière en sont une bonne illustration. Les canaux mobilisés sont limités au réseau et à une information interne. Quelles que soient les intentions ou les circonstances qui fondent ces pratiques, elles conduisent de fait à une discrimination indirecte puisque tous les acteurs du marché du travail ne sont pas à un niveau égal d'information. Cette asymétrie rompt, dans les faits, le principe d'égalité des chances.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Responsable production</b>	<b>Responsable Hsque</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>	<b>Cabinet de recrutement</b>
Chef de poste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En interne</li> <li>• Réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En interne</li> <li>• Réseau</li> </ul>	Réseau	Réseau	En interne	Réseau

**2.3.1.5. Prise de contact avec les candidats**

Le téléphone reste le moyen privilégié pour prendre contact avec les candidats.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Responsable production</b>	<b>Responsable Hsque</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>	<b>Cabinet de recrutement</b>
Chef de poste		Téléphone	Téléphone	Téléphone	Téléphone	Téléphone

**2.3.1.6. Modalités de sélection des candidats**

L'entretien comme modalité dominante des pratiques de sélection des candidats... Ici un entretien avec chacun des cadres engagés dans le processus de recrutement. Au passage, notons la réponse du chef d'entreprise qui omet de mentionner les deux entretiens avec ses subalternes. Simple oubli ou acte manqué signifiant un point de vue centré sur sa propre contribution au recrutement ? Les données ne nous permettent pas de trancher l'alternative. L'enquête a établi que le candidat retenu était recommandé par le consultant. Dans ce contexte, la série d'entretiens participe à la validation des recommandations du consultant tout en fondant le processus d'incorporation du nouveau salarié au collectif de travail à travers les contacts établis au cours des entretiens entre le candidat et les responsables de l'entreprise. Ce processus d'incorporation est d'autant plus efficace qu'il s'apparente à un rite fondé sur une épreuve [la série des entretiens], d'où l'importance d'avoir au moins deux candidatures pour rendre crédible l'épreuve au point que le candidat retenu semble a posteriori occulter le fait d'avoir été recommandé. Le rite a bien fonctionné : il a surmonté l'épreuve.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Responsable production</b>	<b>Responsable Hsque</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>	<b>Cabinet de recrutement</b>
Chef de poste	1 entretien	3 entretiens individuels avec responsable production Hsque et chef d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 entretiens individuels avec responsable production Hsque et chef d'entreprise</li> <li>• 1 entretien collectif</li> </ul>	3 entretiens individuels avec responsable production Hsque et chef d'entreprise	3 entretiens individuels avec responsable production Hsque et chef d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 entretiens individuels avec responsable production Hsque et chef d'entreprise</li> <li>• 1 entretien collectif</li> </ul>

**2.3.2. La valuation des critères de recrutement****2.3.2.1. La formation du candidat**

Si les collaborateurs du chef d'entreprise accordent une importance significative à la formation professionnelle des candidats. Ce n'est pas le cas de ce dernier. Pour lui, aucun des critères liés à la formation n'entre dans le tri des critères les plus décisifs. Même approche pour le consultant et le candidat retenu.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Responsable production</b>	<b>Responsable Hsque</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>	<b>Cabinet de recrutement</b>
Critère(s) de rang 1	Formation prof : 0,5	Formation pro : 0,8	Formation pro : 1		Type de formation : 0,7	Formation pro : 0,6
Critère(s) de rang 2		Type de formation : 0,7			Formation pro : 0,5	Culture g : 0,5

**2.3.2.2. L'expérience du candidat**

Convergence des points de vue pour définir l'expérience d'une situation de travail comme un des critères déterminants. Dans l'absolu, le candidat idéal que dessinent les réponses aurait non seulement une expérience significative [durée] d'une situation de travail, mais aussi celle d'un même niveau de qualification, voire d'un même poste...

	Chef d'entreprise	Responsable production	Responsable Hsqe	Candidat retenu	Candidat non retenu	Cabinet de recrutement
Critère(s) de rang 1	Exp situation : 0,8	Exp situation : 0,8 Exp même poste : 0,8	Exp situation : 1	Exp situation : 1	Exp situation : 0,7	Exp situation : 0,7
Critère(s) de rang 2	Exp même poste : 0,6	Durée exp : 0,7 Exp p / niveau de qualif : 0,7 VAE : 0,7			Exp p / niveau de qualif : 0,2 Durée exp : 0,2	Exp même poste : 0,3 Durée exp : 0,3 Exp / niveau de qualif : 0,3

**2.3.2.3. La trajectoire professionnelle**

En matière de trajectoire professionnelle, les avis divergent quelque peu. D'un côté, le chef d'entreprise et le responsable de production mettent d'abord l'accent sur la fidélité puis sur le projet ou l'évolution professionnelles. De l'autre, le consultant se montre beaucoup plus attaché à ces deux dernières dimensions. Si le candidat retenu a mieux perçu les attentes des recruteurs que son homologue malchanceux, il a néanmoins surestimé l'importance liée à la mobilité.

	Chef d'entreprise	Responsable production	Responsable Hsqe	Candidat retenu	Candidat non retenu	Cabinet de recrutement
Critère(s) de rang 1	Fidélité : 0,8	Fidélité : 0,8	Projet pro : 0,5	Mobilité : 1 Fidélité : 1 Evolution pro : 1 Projet pro : 1 Prétention : 1	Mobilité : 0,6	Evolution pro : 1
Critère(s) de rang 2	Projet pro : 0,7	Evolution pro : 0,7	Mobilité : 0,1 Fidélité : 0,1			Projet pro : 1

**2.3.2.4. La perception du candidat**

En glissant rapidement sur la triade comportement, motivation et valeurs du candidat que l'observateur retrouve parmi les critères évalués comme les plus décisifs d'un site à l'autre, sou-

lignons que les réponses plaident pour le travail de formation et de sensibilisation des lignes hiérarchiques mais aussi des salariés qu'appelle l'accord national sur la promotion de la diversité dans les entreprises. En effet, des critères comme l'apparence, l'âge, le sexe, les opinions, la taille, la nationalité, les mœurs et plus encore la santé obtiennent des scores loin d'être négligeables tant du côté des recruteurs que du candidat retenu même si cette observation mériterait d'être nuancée en observant la distribution des réponses critère par critère. Ainsi, un même acteur peut avoir parfaitement intégré qu'un critère, la nationalité par exemple pour le responsable Hsque, est discriminant alors que dans le même temps il classera parmi les critères les plus importants de son point de vue l'âge, le sexe et la santé. Les réponses du consultant montrent aussi l'utilité d'un travail systématique à destination des intermédiaires du recrutement.

Critères	Chef d'entreprise	Responsable production	Responsable Hsque	Candidat retenu	Candidat non retenu	Cabinet de recrutement
Apparence	0,5	0,8	0,5	0	0	0,7
Tenue	0,3	0,6	0,2	0	0	0,7
Comportement	0,7	0,7	1	1	0	0,9
Motivation	0,9	1	1	1	0,5	1
Valeurs	0,8	1	1	1	0	1
Age	0,5	0,6	1	0,9	0	0,3
Sexe	0,3	0,6	1	1	0	1
Taille	0,1	0,6	?	0	0	0,3
Nationalité	0,2	0,6	0	0	0	0
Opinions	0,4	0,7	?	0,9	0	1
Mœurs	0,2	0,6	?	0	0	1
Santé	0,7	1	1	1	0	0,7

### 2.3.2.5 Tri des critères déterminants

Un candidat, plutôt qu'une candidate. Un candidat en bonne santé, motivé, fidèle et ayant vécu l'expérience d'une situation de travail. Mais aussi un candidat formé au métier et plus accessoirement porteur d'un projet professionnel résume le profil attendu par la Pme « industrie minière ».

## 2.4. Site « Banque »

Appartenant à un réseau bien implanté régionalement, l'agence s'intègre dans un ensemble regroupant plus de 2 000 salariés. Trois acteurs ont renseigné le questionnaire : le Drh, le candidat retenu et un syndicaliste de l'entreprise. Les réponses du Drh et du candidat retenu ne sont pas relatives au même poste. La définition des pratiques et des critères de recrutement n'étant pas l'objet d'un dialogue social dans l'entreprise, le syndicaliste référent a répondu de manière générale en renvoyant au positionnement syndical en matière de discriminations.

### 2.4.1. Modalités et acteurs du recrutement

#### 2.4.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

Le candidat retenu a été recruté sur un poste de technicien au service des relations humaines. Le Drh répond en fonction du dernier recrutement auquel il a participé. En l'occurrence, il s'agissait d'un poste de commercial.

	Candidat retenu	Drh	Syndicaliste
Technicien RH	II		
Commercial		III (Etam)	

#### 2.4.1.2. Acteurs du recrutement

Configuration classique, mais peu étendue, elle associe la direction des ressources humaines au manager de l'entreprise. Aucun intermédiaire, ni du service public de l'emploi, ni du secteur libéral ou associatif n'a été mobilisé : ceci laisse supposer un vivier de candidatures propre à l'entreprise, pratique problématique du point de vue de la prévention des inégalités d'accès à l'emploi [discrimination indirecte].

	Candidat retenu	Drh	Syndicaliste
Technicien RH	Drh		• Drh
Commercial		• 2 Drh • Directeur du groupe	• Directeur de département

#### 2.4.1.3. Acteurs du recrutement identifié comme décideur

Dans le cadre d'une configuration d'acteurs du recrutement centré sur la direction des ressources humaines, c'est à ce niveau que manifestement se prennent les décisions sans exclure la participation du manager principal en fonction du poste ouvert au recrutement.

	Candidat retenu	Drh	Syndicaliste
Technicien RH	Drh		• Chef d'entreprise • Drh
Commercial		• Drh • Directeur du groupe	• Directeur de département

**2.4.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi**

Le syndicaliste qui a bien voulu nous renseigner a validé la démarche qui consiste à promouvoir le réseau en parallèle d'une diffusion par petites annonces. Les candidatures spontanées sont toujours les bienvenues pour peu que le profil corresponde aux attentes de l'établissement. Dans cette perspective, le dépôt des candidatures spontanées est encouragé sur le site Internet de l'entreprise. Les candidats peuvent saisir leur CV en ligne, puis l'actualiser : « *Nous vous invitons à saisir votre CV via le formulaire prévu à cet effet. Cette étape ne devrait pas vous prendre plus de 20 minutes. Votre CV sera conservé dans notre base de données et vous n'aurez pas à le re-saisir lors de vos prochains dépôts de candidature. Vous pourrez l'actualiser à tout moment ainsi que modifier votre adresse e-mail et/ou votre mot de passe* ».

	Candidat retenu	Drh	Syndicaliste
Technicien RH	Candidature spontanée		<ul style="list-style-type: none"> <li>• En interne</li> <li>• Petites annonces</li> </ul>
Commercial		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne</li> <li>• Candidature spontanée</li> </ul>	

**2.4.1.5. Prise de contact avec les candidats**

	Candidat retenu	Drh	Syndicaliste
Technicien RH	Courrier		Courrier
Commercial		Téléphone	

**2.4.1.6. Modalités de sélection des candidats**

Les tests psychotechniques évoqués par le syndicaliste ne semblent pas systématiques. Le protocole observé est classique : examen du CV, de la lettre de motivation et au moins deux entretiens. Est-ce révélateur d'un manque de temps pour affiner une sélection, ou bien l'usage des tests est-il limité à certains profils de poste spécifiques ?

	Candidat retenu	Drh	Syndicaliste
Technicien RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Tests psychotechniques</li> <li>• 2 entretiens (Drh, directeur de département)</li> </ul>
Commercial		<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels</li> </ul>	

**2.4.2. La valuation des critères de recrutement****2.4.2.1. La formation du candidat**

Au moins un critère déterminant lié à la formation figure parmi les réponses du syndicaliste et du candidat retenu : du point de vue des salariés, la formation du candidat semble décisive. Ce n'est pas l'avis du Drh qui est beaucoup plus réservé quant à l'importance de ce critère dans la décision finale.

	Candidat retenu	Drh	Syndicaliste
Critère(s) de rang 1	Formation pro : 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture g : 0,5</li> <li>• Niveau de formation : 0,5</li> </ul>	Niveau de formation : 0,9
Critère(s) de rang 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type de formation : 0,8</li> <li>• Niveau de formation : 0,8</li> <li>• Formation générale : 0,8</li> <li>• Diplôme : 0,8</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formation générale : 0,3</li> <li>• Formation pro : 0,3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation générale : 0,8</li> <li>• Culture générale : 0,8</li> <li>• Diplôme : 0,8</li> </ul>

#### 2.4.2.2. L'expérience du candidat

En revanche, concernant le facteur « expérience », les réponses du Drh et du candidat retenu sont convergentes pour désigner l'expérience comme critère décisif de l'embauche. Exigence forte pour le Drh puisque trois dimensions de l'expérience font partie des critères les plus décisifs. Ce n'est pas seulement l'expérience d'une situation de travail qui est attendue, mais aussi celle d'un poste similaire, complétée par la connaissance du marché. Entre les lignes, on peut lire que les candidatures spontanées en provenance des concurrents seront examinées avec attention.

	Candidat retenu	Drh	Syndicaliste
Critère(s) de rang 1	Expérience poste similaire : 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exp poste similaire : 0,7</li> <li>• Connaissance d'un marché pro : 0,7</li> <li>• Durée de l'expérience pro : 0,7</li> </ul>	
Critère(s) de rang 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérience situation de travail : 0,9</li> <li>• Connaissance d'un marché pro : 0,9</li> </ul>	L'expérience d'une situation de travail : 0,5	

#### 2.4.2.3. La trajectoire professionnelle

La volonté d'évoluer professionnellement est un gage de réussite du point de vue du candidat ou du syndicaliste, de manière moindre pour le Drh. Peut-être, cette réserve témoigne-t-elle d'une crainte de voir un candidat au projet professionnel bien affirmé assez sensible aux offres de la concurrence. Sans surprise dans un réseau national d'agences bancaires, la mobilité géographique occupe davantage les préoccupations du service des relations humaines.

	Candidat retenu	Drh	Syndicaliste
Critère(s) de rang 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilité : 0,9</li> <li>• Projet pro : 0,9</li> <li>• Evolution pro : 0,9</li> </ul>	Mobilité : 0,7	Evolution pro : 0,9
Critère(s) de rang 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunération : 0,8</li> <li>• Prétention : 0,8</li> </ul>	Evolution pro : 0,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilité : 0,8</li> <li>• Projet pro : 0,8</li> </ul>



#### 2.4.2.4. La perception du candidat

La distribution des réponses témoigne d'une connaissance et d'une sensibilité à la question des discriminations. Pourtant dans un secteur professionnel où la relation au client est au cœur du métier, les critères de perception visuelle (apparence, tenue) sont prépondérants pour le Drh. Ils n'en sont pas moins problématiques du point de vue de la prévention des discriminations. Malgré la relative sensibilité à la question des discriminations manifestée par les réponses du Drh, le syndicaliste pense que l'état de santé ou l'âge pèsent encore modérément au moment de la décision. Quant au poids de la motivation et des valeurs, d'un site à l'autre, le constat et les problèmes posés se répètent...

Critères	Candidat retenu	Drh	Syndicaliste
Apparence	0,8	0,7	0,8
Tenue	0,7	0,7	0,8
Comportement	0,9	0,6	0,8
Motivation	1	0,7	1
Valeurs	0,7	0,7	0,8
Age	0,7	0,1	0,4
Sexe	0	0	0
Taille	0	0	0
Nationalité	0	0	0
Opinions	0	0	0
Mœurs	0	0	0
Santé	0	0	0,6

#### 2.4.2.5. Tri des critères déterminants

L'apparence, la tenue, la motivation, les valeurs du candidat, sa mobilité potentielle et son expérience, notamment d'un poste similaire, dessinent assez nettement le profil du candidat attendu par l'employeur. Ces attentes ne sont que partiellement entrevues par le candidat retenu ou le syndicaliste.

## 2.5. Site « Aéronautique 1 »

L'entreprise appartient à un groupe de plus de 50 000 salariés tous secteurs confondus. Le groupe est spécialisé dans les services aux entreprises, notamment aéroportuaires. Situé dans le grand Toulouse, l'établissement visité appartient à la filière aéronautique et regroupe plus de 800 salariés. Il recherche des candidats qualifiés possédant une culture ou une expérience « avion ». La majorité des embauches est effectuée en Cdi ou en contrats en alternance pour les jeunes. Le site est confronté à des difficultés importantes de recrutement de personnel qualifié au titre des procédures internationales de qualité, certification et contrôle. Le marché du travail est tendu pour ces postes très spécialisés et les qualifications « avion » attachées aux personnes représentent un coût important pour l'employeur. Un nombre conséquent de salariés du secteur, estimé à 30 % par le service des ressources humaines, optent pour l'intérim afin d'être en mesure de choisir leur employeur, mais également pour accroître leurs compétences techniques en aéronautique. Un Drh, un cadre de proximité et deux candidats ont renseigné le questionnaire.

### 2.5.1. Modalités et acteurs du recrutement

#### 2.5.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

Pour cette grande entreprise du secteur de l'aéronautique, le positionnement du niveau de qualification de chacun des postes ne semble pas avoir posé de problème. Ce n'est pas le cas dans d'autres secteurs d'activités professionnelles, comme nous l'avons constaté à plusieurs reprises.

	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Mécano aéronautique	II			
Contrôle qualité, chef d'équipe		III, IV		
Assistante administrative			V	
Cableur avion				V

#### 2.5.1.2. Acteurs du recrutement

Dans trois cas sur quatre, les cadres opérationnels ou le chef de service ont contribué avec le Drh au recrutement. Dans le cas du mécanicien aéronautique, outre le service public de l'emploi, c'est le partenaire [le client] qui a été associé au recrutement dans un secteur professionnel qui regroupe de nombreux sous-traitants autour de l'avionneur principal.

#### 2.5.1.3. Acteurs du recrutement identifié comme décideur

La configuration décisionnelle confirme le rôle des cadres opérationnels aux côtés du Drh dans l'embauche des salariés. Le partenaire et l'Anpe associés au recrutement ne sont pas identifiés comme des acteurs décisionnaires.

	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Mécano aéronautique	• Drh • Partenaires • Anpe			
Contrôle qualité, chef d'équipe		• Drh • Directeur service		
Assistante administrative			• Drh • Responsable opérationnel	
Cableur avion				• Drh • Technicien

#### 2.5.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi

Les principaux canaux de diffusion relèvent des liens noués par l'entreprise avec son environnement. Dans un seul cas, le service public de l'emploi a été mobilisé. Hormis pour le poste de mécanicien aéronautique, peu de supports ont été sollicités. Or, nous savons que ces pratiques peuvent produire indirectement des effets discriminatoires.

	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Mécano aéronautique	• Drh • Directeur opérationnel			
Contrôle qualité, chef d'équipe		• Drh • Directeur service		
Assistante administrative			Responsable opérationnel	
Cableur avion				• Drh • Technicien

Mais, l'enquête met aussi en exergue la culture d'un partenariat avec l'Afpa, l'Armée française, dont la qualification des personnels en matière aéronautique est reconnue, les points « jeunesse », les centres de formation et les écoles spécialisées dans l'aéronautique, les cellules de reclassement ou encore les missions Cap emploi Handipro.

#### 2.5.1.5. Prise de contact avec les candidats

Le téléphone, toujours le téléphone. Dans ce cas, ce n'est tout de même pas le seul moyen de prendre contact avec les candidats, le courrier électronique est mobilisé. Quel peut-être l'effet en termes d'image pour le candidat d'être en mesure ou non de proposer une adresse électronique sur un CV ?

	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Mécano aéronautique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpe</li> <li>• Réseau</li> <li>• Interne</li> <li>• Internet</li> </ul>			
Contrôle qualité, chef d'équipe		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau</li> <li>• Interne</li> </ul>		
Assistante administrative			Internet	
Cableur avion				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau</li> <li>• Internet</li> </ul>

#### 2.5.1.6. Modalités de sélection des candidats

Quel que soit le poste observé, la procédure semble être standardisée : examen des CV et de la lettre de candidature suivi de deux entretiens individuels en règle générale. Au cours d'un entretien, plusieurs personnes peuvent auditionner le candidat.

	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Mécano aéronautique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone</li> <li>• Internet</li> </ul>			
Contrôle qualité, chef d'équipe		Téléphone		
Assistante administrative			Internet	

Au cours de la procédure de sélection des candidats, le candidat non retenu a été marqué par les questions sur la connaissance du câblage des avions. Plus classiquement, l'entretien est évoqué par le Drh et le candidat retenu comme le moment du recrutement le plus fort, c'est-à-dire le plus investi émotionnellement. Cette observation tend à confirmer l'empreinte importante des relations intersubjectives et de leurs effets (séduction, bien-être, stress...) qui marquent ce moment particulier et qui restent difficilement objectivables en termes d'effets directs ou indirects sur les procédures de recrutement.

#### 2.5.2. La valuation des critères de recrutement

##### 2.5.2.1. La formation du candidat

Dans cette entreprise, la formation, notamment professionnelle, voire la certification, sont autant de critères décisifs. L'importance de ces critères est assez bien perçue par les candidats.

	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Mécano aéronautique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels (2)</li> </ul>			
Contrôle qualité, chef d'équipe		<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels</li> </ul>		
Assistante administrative			<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels (2)</li> </ul>	
Cableur avion				<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels (2)</li> </ul>

### 2.5.2.2. L'expérience du candidat

Sans surprise, l'expérience, celle d'une situation de travail, voire d'un même poste, est un facteur décisif d'embauche.

	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Critère(s) de rang 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type de formation : 0,8</li> <li>• Diplôme : 0,8</li> <li>• Formation professionnelle : 0,8</li> </ul>	Formation professionnelle : 0,8	Diplôme : 0,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplôme : 0,8</li> <li>• Formation générale : 0,8</li> <li>• Formation professionnelle : 0,8</li> <li>• Niveau de formation : 0,8</li> </ul>
Critère(s) de rang 2	Niveau de formation : 0,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type de formation : 0,7</li> <li>• Niveau de formation : 0,7</li> </ul>		

### 2.5.2.3. La trajectoire professionnelle

Dans l'entreprise, recruter un salarié, c'est aussi envisager avec lui les perspectives d'évolution. Ainsi, le cadre de proximité note comme moment fort du recrutement, l'analyse avec le service des ressources humaines des perspectives d'évolution possible du candidat. Même si ce critère n'a pas pesé dans les recrutements observés, l'enquête laisse apparaître une sensibilité à la démarche Vae. Dans tous les cas, une certification, même obtenue via la Vae, est reconnue par l'entreprise. Faut-il rapprocher cette ouverture à la Vae du coût de certaines certifications ?

	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Critère(s) de rang 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérience d'une situation de travail : 1</li> <li>• Expérience même poste : 1</li> </ul>	Expérience d'une situation de travail : 0,8	Expérience d'une situation de travail : 0,7	Connaissance marché : 0,8
Critère(s) de rang 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durée expérience : 0,8</li> <li>• Connaissance marché : 0,8</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérience même poste : 0,7</li> <li>• Durée expérience : 0,7</li> </ul>	Connaissance marché : 0,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expérience même poste : 0,5</li> <li>• Durée expérience : 0,5</li> <li>Expérience / niveau de qualification : 0,5</li> </ul>

#### 2.5.2.4. La perception du candidat

Pour le Drh, aucun des critères liés à la perception ne rentre dans le « top » des critères décisifs. Ce n'est pas le cas du cadre de proximité dont les réponses sont assez ambivalentes y compris sur des critères dont les effets discriminatoires sont largement connus et médiatisés comme la nationalité ou le sexe pour ne prendre que ces deux exemples. En revanche, les réponses des candidats surestiment légèrement l'importance accordée par la hiérarchie de l'entreprise aux critères liés à la perception.

	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Critère(s) de rang 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidélité : 0,8</li> <li>• Mobilité : 0,8</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet professionnel : 0,7</li> <li>• Evolution professionnelle : 0,7</li> </ul>	Evolution professionnelle : 0,8	Connaissance marché : 0,8
Critère(s) de rang 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution professionnelle : 0,8</li> <li>• Projet professionnel : 0,8</li> </ul>	Prétention : 0,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet professionnel : 0,6</li> <li>• Fidélité : 0,6</li> <li>• Mobilité : 0,6</li> </ul>	Mobilité : 0,8

#### 2.5.2.5. Tri des critères déterminants

Formation, expérience et perspectives d'évolution dessinent nettement les attentes du Drh. Celles du cadre de proximité substituent la perception du candidat à l'attention portée à son projet de développement professionnel par le Drh. Reste à savoir comment les différents critères se combinent entre eux au moment de la décision finale, ce qui sera l'objet de la dernière partie de l'étude.

Critères	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Apparence	0,6	0,7	0,8	0,8
Tenue	0,7	0,6	0,7	0,8
Comportement	0,7	0,8	0,9	0,8
Motivation	0,7	0,8	0,9	1
Valeurs	0,7	0,8	0,9	?
Age	0	0,7	0,7	0,4
Sexe	0	0,5	0,7	0
Taille	0	0,4	0	0
Nationalité	0	0,6	0	0
Opinions	0	0,4	0	0
Mœurs	0	0,6	0	0
Santé	0	0,5	0	0,8

## 2.6. Site « Association Loisirs et culture »

Une trentaine de bénévoles, quatre salariés (14) permanents, douze vacataires ainsi que deux intervenants mobilisés via le dispositif Guso participent au fonctionnement de cette structure associative rurale dont les activités sont variées dans le domaine des loisirs et de la culture : centre de loisirs sans hébergement, animation périscolaire, activités diverses comme la danse ou le piano... Les questionnaires renseignés rendent compte d'une candidature spontanée où le candidat retenu s'est présenté directement, sans intervention extérieure, à la directrice de l'association. Cette dernière est aussi directrice du centre de loisirs local. Le président de l'association a participé au recrutement, mais il n'a pu renseigner le questionnaire suite à sa démission.

### 2.6.1. Modalités et acteurs du recrutement

#### 2.6.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

D'un site à l'autre, les réponses témoignent de la difficulté des acteurs à repérer le niveau de qualification du poste ouvert au recrutement sur la grille générale en usage. Dans ce cas, le niveau de qualification varie en fonction des interventions de l'animateur. Lorsque celui-ci prend en charge le développement d'une activité particulière comme le club photo, la qualification requise est généralement de niveau IV. En revanche, lorsqu'il s'agit pour lui de coordonner une équipe d'intervenants ou de bénévoles, alors la qualification requise est plutôt de niveau III.

	Directrice	Trésorière	Candidat retenu
Animation socioculturelle		III	IV

#### 2.6.1.2. Acteurs du recrutement

Au sein des associations, les procédures varient assez significativement de l'une à l'autre. En fonction de sa taille, il arrive que l'ensemble des membres prenne part au recrutement. Dans le cas de l'association « Loisirs et culture », la directrice, la trésorière et le président ont contribué au recrutement. Le président n'apparaît dans aucune des réponses, comme effacé par sa démission. Pour le candidat retenu, cette dimension collective du recrutement n'est pas prégnante.

	Directrice	Trésorière	Candidat retenu
Animation socioculturelle	• Directrice • Trésorière	• Directrice • Trésorière	Directrice

#### 2.6.1.3. Acteurs du recrutement identifié comme décideur

Les acteurs du recrutement dont le rôle a été identifié comme décisif recouvrent la même configuration qu'à la question précédente. Les réponses n'opèrent aucun partage entre contri-

(14) Le Guso est un service de simplification administrative. Proposé par les organismes de protection sociale du domaine du spectacle, ce dispositif simplifié de déclaration et de paiement des cotisations sociales est un service gratuit.



buteurs et décideurs. Décision collégiale ? A moins de considérer, en cohérence avec le ressenti du candidat, que la prise de décision est collective, mais marquée par l'influence prépondérante de la directrice.

#### 2.6.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi

	Directrice	Trésorière	Candidat retenu
Animation socioculturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directrice</li> <li>• Trésorière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directrice</li> <li>• Trésorière</li> </ul>	Directrice

Malgré une diffusion externe et interne en simultanée, le candidat a eu de la chance : il est arrivé au bon endroit et au bon moment... Le nombre limité de canaux de diffusion l'a sans doute préservé d'une sélection plus rude, à moins que le vivier local de candidats potentiels ne soit particulièrement réduit.

#### 2.6.1.5. Prise de contact avec les candidats

	Directrice	Trésorière	Candidat retenu
Animation socioculturelle	Anpe	En interne	Candidature spontanée

Le téléphone, encore le téléphone...

#### 2.6.1.6. Modalités de sélection des candidats

	Directrice	Trésorière	Candidat retenu
Animation socioculturelle	Téléphone		Téléphone

Les modalités déclarées de sélection sont classiques. Pourtant, l'enquête sur (le) site a établi sans ambiguïtés qu'un test de recrutement sous forme de questionnaire a été rempli par le candidat. Ce dernier n'apparaît ni dans les réponses du candidat retenu, ni dans celles de la directrice. Le test créé par la directrice de l'association fait le point sur les connaissances des candidats relatives au domaine d'activité de l'association. Il témoigne d'une volonté d'objectivation et de rationalisation du recrutement rarement observée dans des structures de cette taille. Ce test de connaissances semble avoir été occulté par l'entretien au cours duquel se joue, à travers les liens noués entre les acteurs du recrutement, non seulement la sélection du candidat, mais aussi son incorporation.

### 2.6.2. La valuation des critères de recrutement

#### 2.6.2.1. La formation du candidat

	Directrice	Trésorière	Candidat retenu
Animation socioculturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• 1 entretien</li> </ul>	1 entretien individuel	1 entretien individuel

La convergence des réponses est nette. La formation appartient aux critères déterminants. Ce n'est pas tant son niveau que son type et sa nature qui sont décisifs.

#### 2.6.2.2. L'expérience du candidat

De même, l'expérience du candidat est déterminante même si au fil des réponses, le tri entre ses différentes facettes varie d'un acteur à l'autre. Soulignons la valorisation par la trésorière d'une démarche adossée à la validation des acquis de l'expérience.

	Directrice	Trésorière	Candidat retenu
Critère(s) de rang 1	Type de formation : 0,8	Type de formation : 0,8	Formation pro : 0,9
Critère(s) de rang 2	Formation pro : 0,5	Formation pro : 0,5 Formation générale : 0,5 Niveau de formation : 0,5 Culture générale : 0,5 Diplôme : 0,5	Type de formation : 0,8 Niveau de formation : 0,8

#### 2.6.2.3. La trajectoire professionnelle

Alors que nous avons plusieurs fois observé que la hiérarchie de l'entreprise ou de l'organisation n'accordait qu'une importance relative au projet professionnel, bien souvent moindre que celle accordée par les candidats, ici, ce n'est pas le cas : les cadres de l'association et le candidat se rejoignent sur cette question en privilégiant cette dimension de la trajectoire professionnelle. Les réponses montrent aussi une survalorisation relative du poids des prétentions salariales par le candidat.

	Directrice	Trésorière	Candidat retenu
Critère(s) de rang 1	Expérience niveau / qualifi : 0,8	Exp poste similaire : 0,8 Démarche VAE : 0,8 Exp situation de travail : 0,8	Exp situation de travail : 0,9
Critère(s) de rang 2	Exp poste similaire : 0,7 Durée de l'expérience : 0,7	Durée de l'expérience : 0,6	Exp poste similaire : 0,2 Durée de l'expérience : 0,2 Vae : 0,2 Marché : 0,2

#### 2.6.2.4. La perception du candidat

La motivation, critère récurrent... A critère décisif récurrent, question récurrente : comment l'apprécier objectivement au cours d'un entretien ? La distribution des valuations montre le poids important accordé par la directrice à la perception du candidat au cours de l'entretien, notamment à l'apparence, la tenue, le comportement et la motivation. La sensibilité à la ques-

tion des discriminations des cadres de l'association est assez relative que se soit en matière d'âge, d'opinions, de mœurs ou encore d'état de santé pour l'une et l'autre. Mais aussi de sexe, de taille et de nationalité pour l'une seulement. A propos de l'importance du genre dans la décision, les réponses des cadres et du candidat sont très divergentes. Ce dernier, contrairement à la directrice, pense que le sexe a été un facteur décisif. La réponse de la trésorière est plus floue. Elle ne tranche pas l'alternative.

	Directrice	Trésorière	Candidat retenu
Critère(s) de rang 1	Projet pro : 0,8 Evolution pro : 0,8	Fidélité : 0,8 Projet pro : 0,8 Evolution pro : 0,8	Projet pro : 1 Prétention salaire : 1
Critère(s) de rang 2	Prétention salaire : 0,7	Prétention salaire : 0,7 Rémunération : 0,7	fidélité : 0,8 Evolution pro : 0,8

#### 2.6.2.5. Tri des critères déterminants

Alors que l'élaboration et l'usage d'un test de connaissances témoignent d'un souci de fonder le recrutement sur des éléments objectifs, le tri des critères déterminants par la directrice souligne le poids considérable accordé à la perception du candidat. Le profil attendu par la trésorière est plus équilibré. Pour l'une et pour l'autre, la formation est un élément important du profil du candidat, de même que l'expérience et le projet professionnels. Les attentes de la directrice relatives à l'apparence, la tenue, le comportement et de manière moindre les valeurs n'ont pas été repérées par le candidat dont le profil des réponses est au plus proche des attentes exprimées par la trésorière.

Critères	Directrice	Trésorière	Candidat retenu
Apparence	0,8	0,5	0,5
Tenue	0,8	0,4	0,3
Comportement	0,8	0,5	0,4
Motivation	0,8	0,8	0,9
Valeurs	0,7	0,7	0,3
Age	0,5	0,5	0,5
Sexe	0	0,5	0,9
Taille	0	0,5	0
Nationalité	0	0,3	0
Opinions	0,5	0,5	0,3
Mœurs	0,5	0,3	0,4
Santé	0,3	0,5	0

## 2.7. Site « Menuiserie industrielle »

L'entreprise installée en zone rurale est spécialisée dans la fabrication de menuiseries industrielles. Elle emploie 125 salariés. Le chef de production, le Drh et un candidat retenu ont collaboré à l'enquête. Les réponses du Drh et du candidat retenu sont relatives à l'embauche d'un technicien de commande, celles du chef de production au recrutement d'un opérateur.

### 2.7.1. Modalité et acteurs du recrutement

#### 2.7.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

Le niveau de qualification du poste n'a pas été renseigné. Le contenu professionnel et les références spécifiques de l'entreprise l'emportent sur la classification transversale des niveaux de qualification. L'observation n'est pas isolée.

	Chef de service	Drh	Candidat retenu
Opérateur	Non réponse		
Technicien		Non réponse	Non réponse

#### 2.7.1.2. Acteurs du recrutement

Deux configurations sont observées en fonction du profil de poste ouvert au recrutement. Pour l'embauche de l'opérateur, c'est principalement le chef d'entreprise qui aurait été mobilisé. Cependant, nous pouvons raisonnablement penser que le chef de service n'a pas été exclu du processus même s'il ne se désigne pas lui-même comme un des acteurs du recrutement. Dans le cas de l'embauche du technicien, l'agence d'interim a joué le rôle d'intermédiaire par le vivier de candidatures qu'elle entretient et la période d'évaluation qu'indirectement permettent les missions confiées à un salarié par une agence d'interim.

	Chef de service	Drh	Candidat retenu
Opérateur	Chef d'entreprise		
Technicien		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agence d'interim</li> <li>• Chef d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agence d'interim</li> <li>• Chef d'entreprise</li> </ul>

#### 2.7.1.3. Acteurs du recrutement identifié comme décideur

Dans cette entreprise, classiquement, c'est le chef d'entreprise qui est identifié comme le principal décideur. Le candidat retenu n'omet pas le rôle clé de l'agence d'interim, y compris en matière de décision. En effet, c'est elle qui propose les opérateurs ou les techniciens qu'elle place en mission, même si c'est l'entreprise qui valide les choix en dernière instance.

	Chef de service	Drh	Candidat retenu
Opérateur	Chef d'entreprise		
Technicien		Chef d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agence d'interim</li> <li>• Chef d'entreprise</li> </ul>

**2.7.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi**

Peu de canaux de diffusion de l'offre d'emploi sont mobilisés. L'entreprise exploite ses réseaux et le vivier de l'agence d'intérim. Cette procédure est opérationnelle, mais crée un déséquilibre entre les demandeurs d'emploi quant à leur niveau d'information. C'est notamment le cas (ici) pour les salariés accompagnés par le service public de l'emploi.

	<b>Chef de service</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidat retenu</b>
Opérateur	Réseau		
Technicien		Agence d'intérim	Agence d'intérim

**2.7.1.5. Prise de contact avec les candidats**

Traditionnelle...

	<b>Chef de service</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidat retenu</b>
Opérateur	Téléphone		
Technicien		Téléphone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone</li> <li>• Courrier</li> </ul>

**2.7.1.6. Modalités de sélection des candidats**

Une procédure simplifiée pour l'opérateur, plus élaborée pour le technicien qui associe des tests psychologiques aux entretiens, à l'examen du CV et de la lettre de motivation.

	<b>Chef de service</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidat retenu</b>
Opérateur	1 entretien individuel		
Technicien		<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• 3 entretiens individuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• 3 entretiens individuels</li> <li>• Tests psychologiques</li> </ul>

**2.7.2 La valuation des critères de recrutement****2.7.2.1. La formation du candidat**

Dans cette unité de production de menuiseries industrielles, l'importance de la formation comme critère d'embauche semble dépendre étroitement du profil de poste. Dans le cas du recrutement d'un opérateur de production, elle n'est pas un critère décisif alors qu'une formation professionnelle est attendue du futur technicien de commande.

	<b>Chef de service</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidat retenu</b>
Critère(s) de rang 1	Niveau : 0,5 Formation générale : 0,5 Formation pro : 0,5 Culture générale : 0,5	Formation professionnelle : 0,8	Formation professionnelle : 0,9
Critère(s) de rang 2		Formation générale : 0,7 Culture générale : 0,7	Niveau : 0,6

### 2.7.2.2. L'expérience du candidat

De même, en matière d'expérience professionnelle, les exigences varient en fonction du profil de poste. Pour le recrutement d'un opérateur, ce qui importe, c'est l'expérience d'une situation de travail. En revanche, pour l'embauche du technicien, ce qui est d'abord attendu, c'est l'expérience d'un poste similaire.

	<b>Chef de service</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidat retenu</b>
Critère(s) de rang 1	Exp situation : 0,8	Exp poste : 0,8	Exp poste : 1
Critère(s) de rang 2	Exp poste : 0,6	Exp situation : 0,7 Marché : 0,7	Exp situation : 0,9 Durée exp : 0,9

### 2.7.2.3. La trajectoire professionnelle

Une nouvelle fois, nous observons que le candidat retenu tend à survaloriser l'importance des critères liés au projet professionnel alors que les cadres de l'entreprise sont d'abord sensibles à la fidélité du postulant envers ces employeurs précédents.

	<b>Chef de service</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidat retenu</b>
Critère(s) de rang 1	Fidélité : 0,8	Fidélité : 0,8 Projet pro : 0,8	Evolution pro : 1 Projet pro : 1
Critère(s) de rang 2	Evolution pro : 0,7	Mobilité : 0,7	Prétention : 0,6

### 2.7.2.4. La perception du candidat

Les réponses liées à la perception du candidat font la part belle aux stéréotypes. Pour un opérateur, l'apparence et la tenue semblent moins importantes que pour un technicien de commande. L'état de santé, voire le physique serait-on tenté de dire, sont plus importants pour l'opérateur sans être par ailleurs négligeable pour le technicien. Pour les deux postes et, sans surprise tellement le constat est quasiment invariable d'un site à l'autre, la motivation et les valeurs appartiennent aux critères considérés comme les plus décisifs.

Critères	Directrice	Trésorière	Candidat retenu
Apparence	0,3	0,7	0,8
Tenue	0,5	0,8	0,5
Comportement	0,9	0,8	1
Motivation	0,9	0,9	1
Valeurs	0,8	0,9	0,5
Age	0,1	0,3	0,6
Sexe	0,5	0,3	6
Taille	0,1	0	0,1
Nationalité	0,1	0	0,1
Opinions	0,1	0,2	0,4
Mœurs	0,1	0,2	0,1
Santé	0,8	0,6	0,9

#### 2.7.2.5. Tri des critères déterminants

Pour l'opérateur de production, il s'agit de recruter un candidat ayant déjà eu l'expérience d'une situation de travail, fidèle, motivé, mais aussi en bonne santé et dont les valeurs sont « sûres », conformes aux attentes. Pour le technicien, le profil est différent. Le candidat doit non seulement être formé professionnellement, mais aussi témoigner de l'expérience d'un poste équivalent. Motivé, partageant les valeurs de l'entreprise, sa tenue et son comportement doivent être, elles aussi, conformes aux attentes de l'entreprise. L'ensemble de ces attentes a d'ailleurs été bien perçu par le candidat retenu sur le poste de technicien. C'est un fait assez rare dans nos observations pour être souligné. Le passage par l'intérim a probablement permis au candidat de se familiariser non seulement avec les modes opératoires de l'entreprise, mais aussi avec sa culture.

## 2.8. Site « Télévente »

Le site regroupe 460 salariés. Il est intégré dans un groupe national de 2000 salariés. La télévente est un secteur dynamique et l'entreprise installée depuis quelques années dans le Tarn a connu une politique de recrutement intense pour soutenir son développement. Le Drh, deux candidats retenus et un syndicaliste ont renseigné le questionnaire. Leurs réponses couvrent trois recrutements : deux chargés de clientèle et un conseiller. Le Drh a participé directement à deux des recrutements observés. Le syndicaliste témoigne à partir de son expérience puisque dans le cadre son activité professionnelle, il a participé au recrutement du conseiller.

### 2.8.1. Modalité et acteurs du recrutement

#### 2.8.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

Les réponses affichent un niveau de qualification variable. Derrière le terme générique de la télévente sont désignées des activités différenciées et des fonctions spécifiques comme téléprospecteur, téléconseiller, téléopérateur, ou encore superviseur... Les opérateurs peuvent être polyglottes ou pas... La procédure de recrutement interne à l'entreprise précise le niveau des formations requises. Pour l'essentiel, il s'agit de Bts ou de bac professionnels à caractères commercial ou administratif.

	Drh	Candidat retenu	Candidat retenu	Syndicaliste
Chargé de clientèle	Variable	Non réponse		
Chargé de clientèle			II	
Conseiller				IV

#### 2.8.1.2. Acteurs du recrutement

Autour du Drh ou d'un représentant du service Rh, les acteurs du recrutement sont essentiellement des intermédiaires du recrutement qu'il s'agisse du service public de l'emploi, des missions locales ou d'un cabinet de recrutement.

	Drh	Candidat retenu	Candidat retenu	Syndicaliste
Chargé de clientèle	• Drh • Anpe • Mission jeune	Drh		
Chargé de clientèle			Drh	
Conseiller				• Drh • Cabinet de recrutement

#### 2.8.1.3. Acteurs du recrutement identifié comme décideur

Sous l'autorité du chef d'entreprise, la Direction des ressources humaines est au cœur de la décision. Les candidats focalisent leur attention sur cette dernière. Par expérience, le syndicaliste ne méconnaît pas le rôle du cabinet de recrutement dans le processus décisionnel.



	Drh	Candidat retenu	Candidat retenu	Syndicaliste
Chargé de clientèle	• Chef d'entreprise • Drh	Drh		
Chargé de clientèle			Drh	
Conseiller				• Drh • Cabinet de recrutement • Chef d'entreprise

#### 2.8.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi

Les canaux de diffusion sont pluriels et variés tant à l'externe qu'en interne. Le réseau, dont on peut dire qu'il est un des principaux opérateurs nationaux du recrutement, montre une nouvelle fois son efficacité quand bien même d'autres canaux ont été activés. L'entreprise dispose d'un important vivier de candidatures spontanées qui est actualisé en permanence. Au moment de l'enquête, ce vivier était estimé à une centaine de candidatures.

	Drh	Candidat retenu	Candidat retenu	Syndicaliste
Chargé de clientèle	• Interne • Anpe • Apec • Petites annonces	• Anpe • Réseau		
Chargé de clientèle			Réseau	
Conseiller				• Anpe • Petites annonces • Internet

#### 2.8.1.5. Prise de contact avec les candidats

Certes le téléphone, mais aussi le courrier... Dans le cas de la télévente, la prise de contact téléphonique participe de la sélection des candidatures car elle est l'occasion, avant toute autre phase de recrutement, d'une première évaluation des qualités de présentation des candidats liées à leur aisance dans la communication à distance.

	Drh	Candidat retenu	Candidat retenu	Syndicaliste
Chargé de clientèle	Téléphone	• Téléphone • Courrier		
Chargé de clientèle			Courrier	
Conseiller				Téléphone

#### 2.8.1.6. Modalités de sélection des candidats

Après l'examen du CV et de la lettre de motivation, le protocole repose ici sur une réunion d'information collective suivie d'au moins un entretien collectif, parfois complété par un en-

entretien individuel pour des profils spécifiques. Au cours des entretiens collectifs, les candidats sont soumis à des tests de simulation d'appels téléphoniques permettant d'analyser leur capacité d'assimilation des éléments abordés lors de la réunion d'information collective.

	Drh	Candidat retenu	Candidat retenu	Syndicaliste
Chargé de clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens collectifs et individuels avec deux Drh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• 1 entretien collectif avec un Drh</li> </ul>		
Chargé de clientèle			<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• 1 entretien collectif avec deux Drh</li> </ul>	
Conseiller				<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• 1 entretien collectif et 1 individuel avec un Drh</li> </ul>

## 2.8.2. La valuation des critères de recrutement

### 2.8.2.1. La formation du candidat

Entre la représentation des attentes de la hiérarchie de l'entreprise par les salariés [que ce soit les candidats retenus ou le syndicaliste] et l'avis du Drh qui n'accorde que peu d'importance à la formation dans la décision finale, l'écart est grand.

	Drh	Candidat retenu	Candidat retenu	Syndicaliste
Critère(s) de rang 1	Tous à 0,2	Culture gén : 1	Formation générale : 0,8	Formation professionnelle : 1
Critère(s) de rang 2		Niveau : 0,8 Form g : 0,8	Diplôme : 0,7	Culture gén : 0,7 Niveau : 0,7 Form gén : 0,7

### 2.8.2.2. L'expérience du candidat

Au regard des critères liés à l'expérience, les points de vue des acteurs sont relativement convergents même si les réponses opèrent un partage entre d'un côté le Drh et le syndicaliste, et, de l'autre côté, les candidats. Les attentes de l'entreprise sont manifestes : c'est l'expérience d'un même poste qui est recherchée. Quand l'un des candidats pense que c'est l'expérience d'une situation de travail qui est attendue, l'autre minore le poids de l'expérience dans la décision.

	Drh	Candidat retenu	Candidat retenu	Syndicaliste
Critère(s) de rang 1	Exp poste : 0,8	Exp situation : 1 Marché : 1	Exp / niveau : 0,5	Exp poste : 1 Durée exp : 1 Exp situation : 1 Exp / Niveau : 1
Critère(s) de rang 2	Exp situation : 0,5	VAE : 0,8 Durée exp : 0,8 Exp / niveau de qualification : 0,8	VAE : 0,4	

### 2.8.2.3. La trajectoire professionnelle

Comme dans le cas de la formation, les candidats survalorisent le poids des critères liés à la trajectoire professionnelle, notamment la mise en perspective d'une évolution professionnelle. Manifestement, ce n'est pas un critère décisif pour le Drh. Dans une moindre mesure que les candidats, le syndicaliste tend, lui aussi, à survaloriser le projet professionnel comme critère de sélection.

	Drh	Candidat retenu	Candidat retenu	Syndicaliste
Critère(s) de rang 1	Projet pro : 0,5 Evolution : 0,5	Evolution : 1	Evolution : 1	Evolution : 0,7 Projet pro : 0,7
Critère(s) de rang 2		Projet pro : 0,8 Prétention : 0,8	Projet pro : 0,9 Rémunération : 0,9	Fidélité : 0,6 Rémunération : 0,6

### 2.8.2.4. La perception du candidat

Les réponses des différents acteurs traduisent une relative sensibilité à la question des discriminations à l'embauche même si le Drh exprime une position ambivalente par rapport à l'état de santé du candidat. Pour autant, l'attention accordée par ce dernier à l'apparence et à la tenue montre qu'en matières d'information et de formation des acteurs du recrutement, le chantier n'est pas terminé. Au risque de lasser tellement l'observation est récurrente, la motivation et les valeurs sont parmi les critères de sélection déterminants.

Critères	Drh	Candidat retenu	Candidat retenu	Syndicaliste
Apparence	0,8	0,8	0	0,4
Tenue	0,8	0,8	0,8	0,3
Comportement	0,8	0,8	1	0,9
Motivation	0,8	1	1	1
Valeurs	0,8	0,8	0,9	1
Age	0,3	0,6	0	0
Sexe	0,2	0	0	0
Taille	0,2	0	0	0
Nationalité	0	0	0	0
Opinions	0	0	0,1	0,2
Mœurs	0	0	0,1	0
Santé	0,5	0	0	0

#### 2.8.2.5. Tri des critères déterminants

Valeurs, motivation, apparence, tenue, comportement et expérience d'un poste similaire dessinent le profil attendu par le Drh. Ces attentes n'ont pas été explicites pour les candidats retenus dont les réponses traduisent une attention soutenue à une démarche professionnalisante étayée par une formation de qualité et finalisée par un projet. Les réponses du syndicaliste qui a participé au recrutement du conseiller sont intéressantes à observer car elles sont à la fois proches des attentes exprimées par le Drh, notamment en ce qui concerne la motivation, les valeurs et l'expérience, mais font aussi preuve d'une relative prudence à l'égard de critères comme la tenue ou l'apparence. Enfin, le syndicaliste examine la candidature dans la perspective d'un développement professionnel en étant attentif à la formation et aux perspectives d'évolution.

## 2.9. Site « Service de proximité aux personnes »

L'association, dont le siège social est installé à la préfecture d'un département rural, accroché au massif pyrénéen, emploie plus de 600 salariés. Le Drh, une conseillère Anpe et deux candidats ont renseigné le questionnaire. Le Drh et le candidat retenu ont participé au recrutement d'une secrétaire, la conseillère Anpe et le candidat non retenu à celui d'un agent d'entretien.

### 2.9.1. Modalité et acteurs du recrutement

#### 2.9.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

Dans ce cas, le Drh et la conseillère Anpe n'ont pas eu de difficulté à positionner le niveau de qualification des postes ouverts au recrutement. Par contre, les candidats n'ont pas été en mesure de répondre à cette question.

	Conseillère Anpe	Candidat non retenu	Candidat retenu	Drh
Secrétaire			Non réponse	Niveau IV
Agent de nettoyage	V bis	Non réponse		

#### 2.9.1.2. Acteurs du recrutement

En fonction du profil de poste ouvert au concours, la configuration d'acteurs mobilisés varie autour du point fixe que représente le chef d'entreprise. Dans le cas de l'embauche de la secrétaire, c'est le Drh qui est venu épauler le chef d'entreprise ; dans le cas du poste d'agent d'entretien, c'est le service public de l'emploi qui a été mobilisé.

	Conseillère Anpe	Candidat non retenu	Candidat retenu	Drh
Secrétaire			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> </ul>
Agent de nettoyage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpe</li> <li>• Chef d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpe</li> <li>• Chef d'entreprise</li> </ul>		

#### 2.9.1.3. Acteurs du recrutement identifié comme décideur

Pour trois des acteurs de la situation décrite, le décideur, c'est le chef d'entreprise. L'observation scientifique de la décision a montré que la réalité n'est pas aussi simple dès lors que l'étude porte sur l'ensemble du processus décisionnel. Mais, force est de constater que la conception classique de la décision reste prégnante dans les représentations collectives au risque de n'être qu'une solution idéologique conservatrice de l'ordre social selon la thèse défendue par Lucien Sfez.

	Conseillère Anpe	Candidat non retenu	Candidat retenu	Drh
Secrétaire			Chef d'entreprise	• Chef d'entreprise • Drh
Agent de nettoyage	Chef d'entreprise	Chef d'entreprise		

#### 2.9.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi

Peu de canaux de diffusion de l'offre d'emploi sont mobilisés : le service public de l'emploi comme c'est souvent le cas quand le recrutement concerne des postes peu qualifiés comme celui d'agent d'entretien ; un canal informel et /ou le vivier des candidatures spontanées dans le cas du poste de secrétaire.

	Conseillère Anpe	Candidat non retenu	Candidat retenu	Drh
Secrétaire			Réseau	Candidature spontanée
Agent de nettoyage	Anpe	Anpe		

#### 2.9.1.5. Prise de contact avec les candidats

	Conseillère Anpe	Candidat non retenu	Candidat retenu	Drh
Secrétaire			Courrier	Téléphone
Agent de nettoyage	Téléphone Courrier	Téléphone		

#### 2.9.1.6. Modalités de sélection des candidats

Par poste, les réponses des acteurs impliqués ne sont que partiellement convergentes. En ce qui concerne le recrutement de la secrétaire, la procédure renvoie au standard : CV, lettre de motivation et entretien. Pour l'embauche de l'agent d'entretien, la conseillère Anpe ne semble pas avoir prêté beaucoup d'attention au CV par rapport à l'entretien d'embauche. Plus rarement rencontré dans notre enquête, le candidat non retenu évoque une mise en situation, l'examen du CV et un entretien individuel. Comment interpréter cette divergence des points de vue des acteurs ? Renvoie-t-elle à une prégnance variable des modalités du recrutement en fonction du ressenti de la situation vécue par chacun des acteurs ? A moins que les protocoles de sélection évoluent au cours de la procédure en fonction du nombre de candidatures, des opportunités, de l'urgence ou non de l'embauche ou encore des caractéristiques individuelles des candidats ?

	Conseillère Anpe	Candidat non retenu	Candidat retenu	Drh
Secrétaire			<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Entretien individuel</li> <li>• CV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Entretien individuel</li> <li>• Entretien collectif</li> </ul>
Agent de nettoyage	Entretien individuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Entretien individuel</li> <li>• Mie en situation</li> </ul>		

### 2.9.2. La valuation des critères de recrutement

#### 2.9.2.1. La formation du candidat

Dans cette association prestataire de services de proximité, la formation est un critère de sélection décisif pour le recrutement de la secrétaire, pas pour l'agent de nettoyage. On remarquera l'attention relative, du Drh au diplôme.

	Conseillère Anpe	Candidat non retenu	Candidat retenu	Drh
Critère(s) de rang 1	Culture g : 0,4	Culture g : 0,3	Form pro : 1	Type form : 0,7
Critère(s) de rang 2			Diplôme : 0,8 Niveau : 0,8 Form g : 0,8	Diplôme : 0,6 Niveau : 0,6 Form g : 0,6 Formation pro : 0,6

#### 2.9.2.2. L'expérience du candidat

Quel que soit le poste ouvert au recrutement, l'expérience est un facteur de sélection décisif. Néanmoins, les attentes dont témoigne la conseillère Anpe pour l'agent d'entretien sont fortes puisqu'il s'agit dans l'idéal de trouver un candidat qui a non seulement l'expérience d'une situation de travail, mais aussi d'un même poste et d'une durée minimale d'un an. L'expérience viendrait-elle ici réduire l'incertitude liée à toute situation de recrutement que laisse entière l'absence de formation dans les critères de sélection effectifs ?

	Conseillère Anpe	Candidat non retenu	Candidat retenu	Drh
Critère(s) de rang 1	Exp situation : 1 Exp poste : 1 Durée exp : 1	Exp poste : 0,9	Exp poste : 0,9	Exp poste : 0,7
Critère(s) de rang 2		Exp situation : 0,6	Exp poste : 0,7 Exp / niveau : 0,7	Exp situation : 0,6

### 2.9.2.3. La trajectoire professionnelle

Des salariés d'abord fidèles pour la conseillère Anpe... Pour les autres critères, notamment ceux liés au projet professionnel, son point de vue est beaucoup plus ambivalent. Ambivalence qui est projetée par le Drh sur l'ensemble des critères liés à la trajectoire professionnelle.

	Conseillère Anpe	Candidat non retenu	Candidat retenu	Drh
Critère(s) de rang 1	Fidélité : 1	Fidélité : 0,6	Mobilité : 0,9	Fidélité : 0,5 Projet pro : 0,5 Evolution : 0,5
Critère(s) de rang 2	Projet pro : 0,5 Rémunération : 0,5 Présentation : 0,5	Rémunération : 0,5 Présentation : 0,5	Projet pro : 0,5 Fidélité : 0,5 Evolution : 0,5	Mobilité : 0,4

### 2.9.2.4. La perception du candidat

Les données opèrent un partage net entre le Drh dont les réponses témoignent d'une relative connaissance des critères discriminatoires et la conseillère du service public de l'emploi qui évoque une sélection s'appuyant sur certains critères discriminatoires. La convergence du point de vue de chacun des candidats avec celui du recruteur auquel il a été confronté est un facteur de validation de nos observations : le risque de discrimination est beaucoup plus grand dans le cas du recrutement de l'agent d'entretien que dans celui du poste de secrétaire.

Critères	Conseillère Anpe	Candidat non retenu	Candidat retenu	Drh
Apparence	1	0,8	0,4	0,3
Tenue	1	0,8	0,3	0,3
Comportement	1	1	0,5	0,5
Motivation	1	1	1	0,7
Valeurs	0,5	1	?	0,2
Age	0	0,5	0	0,3
Sexe	0,5	0,5	0	0
Taille	0	0	0	0
Nationalité	0	0,2	0	0
Opinions	1	1	?	0
Mœurs	0	?	0	0
Santé	1	1	0	0



**2.9.2.5. Tri des critères déterminants**

Un secrétaire formé, expérimenté et motivé.

Un agent d'entretien en bonne santé, expérimenté, fidèle et motivé dont l'apparence, la tenue, le comportement et les opinions sont conformes aux attentes de l'employeur, anticipées par la conseillère de l'Anpe.

Le hiatus observé entre les attentes anticipées par la conseillère du service public de l'emploi et celles exprimées par le Drh de l'association, souligne, a contrario, le rôle que peuvent jouer les intermédiaires de l'emploi en matière de prévention des inégalités d'accès à l'emploi.

## 2.10 Site « électricité du bâtiment »

L'activité de cette entreprise de 40 employés est centrée sur l'électricité du bâtiment. Entreprise familiale depuis 3 générations, les postes à responsabilités, y compris la fonction RH, sont dévolus aux membres de la fratrie. Comme beaucoup d'entreprises du secteur, l'établissement connaît quelques difficultés de recrutement pour deux raisons : le manque de personnel qualifié doublé du manque global de main d'œuvre sur le bassin d'emploi. Pratique traditionnelle de recrutement dans le secteur professionnel : la jeune recrue a été embauchée sur un poste d'ouvrier électricien à la suite d'une période d'intérim dans l'entreprise. Outre le candidat recruté, le chef d'entreprise, le chef de chantier et un représentant de l'agence d'intérim ont renseigné le questionnaire.

### 2.10.1. Modalité et acteurs du recrutement

#### 2.10.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

Une fois encore, nous constatons la difficulté des professionnels à situer le niveau de qualification du poste. La notion de niveau semble mal connue, voire confondue avec les échelons de la convention collective.

	Chef d'entreprise	Chef de chantier	Agence d'intérim	Candidat retenu
Electricien de Btp	III	V	Non réponse	I

#### 2.10.1.2. Acteurs du recrutement

Les réponses soulignent le rôle principal de l'agence d'intérim. C'est elle qui a recruté le jeune salarié et lui a confié une mission dans cette entreprise. En revanche, c'est bien le chef d'entreprise et le Drh qui ont pris la décision de transformer le (ou les) contrats de mission d'intérim en embauche. Le rôle du chef de chantier n'est pas mis en avant. Pourtant, c'est lui qui apprécie les compétences en actes des intérimaires. De fait, il peut refuser à l'agence tel ou tel ouvrier ou manoeuvre, solliciter tel autre de préférence ...

	Chef d'entreprise	Chef de chantier	Agence d'intérim	Candidat retenu
Electricien de Btp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> <li>• Agence d'intérim</li> <li>• Anpe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drh</li> <li>• Agence d'intérim</li> </ul>	Agence d'intérim	Agence d'intérim

#### 2.10.1.3. Acteur(s) du recrutement identifié(s) comme décideur(s)

Qui décide *in fine*, le chef d'entreprise ou le Drh ? L'un et l'autre semblent trancher le chef d'entreprise. Malheureusement, l'outil de recueil des données ne permet pas d'observer les interactions entre le chef d'entreprise et le Drh. Comment se prend la décision finale ? Quels sont les jeux d'influence ?

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Chef de chantier</b>	<b>Agence d'intérim</b>	<b>Candidat retenu</b>
Electricien de Btp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> </ul>	Drh	Chef d'entreprise	Chef d'entreprise

#### 2.10.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi

On note un nombre limité de canaux de diffusion autour d'un opérateur central dans ce secteur professionnel : l'agence d'intérim. Une petite anecdote recueillie par notre enquêteur souligne les difficultés de recrutement rencontrées par cet établissement. Au moment de son passage, cela faisait deux jours que l'entreprise venait d'inscrire sur tous ses véhicules professionnels le fait qu'elle recrutait.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Chef de chantier</b>	<b>Agence d'intérim</b>	<b>Candidat retenu</b>
Electricien de Btp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> <li>• Agence d'intérim</li> <li>• Anpe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drh</li> <li>• Agence d'intérim</li> </ul>	Agence d'intérim	Agence d'intérim

#### 2.10.1.5. Prise de contact avec les candidats

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Chef de chantier</b>	<b>Agence d'intérim</b>	<b>Candidat retenu</b>
Electricien de Btp	Téléphone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone</li> <li>• Agence d'intérim</li> </ul>	Téléphone	Téléphone

#### 2.10.1.6. Modalités de sélection des candidats

Les modalités de sélection laissent voir le rôle de filtre opéré par l'agence d'intérim. C'est elle qui, sur la base du CV, du dossier de candidature et du contact établi, a effectué la sélection du candidat. Plus tard, au moment de l'embauche, le candidat a eu un entretien avec le Drh. Entretien de sélection ou bien entretien d'embauche au sens d'entretien de contractualisation et d'incorporation ? Par contre, une étape clé de ce type de recrutement a été omise : c'est la mise en situation que représente toute mission d'intérim. C'est bien dans ce contexte que l'entretien avec le Drh ou le chef d'entreprise peut être davantage considéré comme un entretien de confirmation et d'intégration qu'un entretien de sélection.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Chef de chantier</b>	<b>Agence d'intérim</b>	<b>Candidat retenu</b>
Electricien de Btp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux entretiens individuels</li> <li>• Agence d'intérim</li> <li>• Drh</li> </ul>	Entretien individuel avec le Drh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Dossier de candidature</li> </ul>	Entretien individuel avec le Drh

**2.10.2. La valuation des critères de recrutement****2.10.2.1. La formation du candidat**

Dans un secteur professionnel où la qualification par l'expérience permet l'intégration de nombre de salariés peu formés, le métier d'électricien représente une exception. Fortement adossé à une culture technologique fondée sur le respect d'un ensemble de normes et de contraintes strictes, les électriciens expriment des attentes importantes en matière de formation. C'est notamment le cas du chef de chantier sur qui repose quotidiennement la responsabilité de la qualité de mise en œuvre des ouvrages. Comme l'attestent les réponses du chef d'entreprise et du chef de chantier, cette importance accordée à la formation ne se traduit pas pour autant par une exigence de diplôme. Le jeune ouvrier embauché avait préparé deux CAP, l'un d'électricité, l'autre de plomberie. Double champ de compétences fortement apprécié dans le secteur professionnel.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Chef de chantier</b>	<b>Agence d'intérim</b>	<b>Candidat retenu</b>
Critère(s) de rang 1	Formation professionnelle : 0,9	Formation g : 0,9 Formation pro : 0,9 Type de form : 0,9 Culture g : 0,9	Diplôme : 1 Type de form : 1 Formation pro :	Niveau de form : 1 Formation g : 1 Formation pro : 1 Type de form : 1 Diplôme : 1
Critère(s) de rang 2	Type de formation : 0,8			

**2.10.2.2. L'expérience du candidat**

Comme dans le domaine de la formation, les attentes de l'entreprise relatives à l'expérience sont fortes. La hiérarchie entre les différentes facettes de l'expérience établie par le chef de chantier, souligne à nouveau les besoins en qualification du métier. Si le candidat retenu n'a pas méconnu les attentes de l'entreprise en matière d'expérience, il n'a pas identifié ce domaine de critère parmi les plus décisifs. Du point de vue des critères les plus décisifs, le profil des réponses de l'agence d'intérim est proche de celui des cadres de l'entreprise même si l'agence surestime à propos de ce recrutement le poids de la connaissance du marché professionnel.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Chef de chantier</b>	<b>Agence d'intérim</b>	<b>Candidat retenu</b>
Critère(s) de rang 1	Exp d'une situation de travail : 0,9 Exp même poste : 0,9 Durée de l'exp : 0,9	Exp / niveau de qualification : 1	Exp d'une situation de travail : 1 Exp même poste : 1 Marché : 1 Exp / niveau de qualification : 1	Exp d'une situation de travail : 0,8 Exp / niveau de qualification : 0,8 Vae : 0,8
Critère(s) de rang 2		Exp d'une situation de travail : 0,9 Exp même poste : 0,9		Exp même poste : 0,6

**2.10.2.3. La trajectoire professionnelle**

Dans un secteur professionnel en tension, confronté à des difficultés de recrutement, l'attachement de l'employeur à la fidélité dont témoigne le parcours professionnel du candidat n'est guère surprenant. De même, l'importance accordée à l'évolution professionnelle ouvre au candidat une perspective de carrière dans un secteur professionnel où la qualification par l'expérience a tout son sens.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Chef de chantier</b>	<b>Agence d'intérim</b>	<b>Candidat retenu</b>
Critère(s) de rang 1	Fidélité : 0,9 Evolution pro : 0,9		Prétention : 0,8	Fidélité : 1 Rémunération antérieure : 1
Critère(s) de rang 2	Projet pro : 0,8			Prétention : 0,8 Projet pro : 0,8 Evolution pro : 0,8 Mobilité : 0,8

**2.10.2.4. La perception du candidat**

D'un site à l'autre, les réponses démentent le point de vue largement admis selon lequel au cours d'une enquête sur le recrutement « les entreprises ne vont pas spontanément citer des critères discriminatoires pour justifier l'éviction de certains candidats » (15). Or, en donnant aux acteurs la possibilité de moduler leur point de vue et d'exprimer leur ambivalence, les résultats attestent clairement que des acteurs du recrutement déclarent accorder un poids parfois non négligeable à des critères discriminatoires. C'est le cas du chef d'entreprise et de l'agence d'intérim à propos de la santé. Leurs réponses traduisent parfois une certaine ambivalence comme les valuations par le chef d'entreprise du poids de l'opinion et des mœurs ou encore celles de l'agence d'intérim à propos du sexe. Les réponses du chef de chantier traduisent plus nettement une réponse de principe tout en méconnaissant les effets discriminants liés à des critères de sélection fondée sur l'apparence et la tenue. Ici comme ailleurs, le consensus autour du poids décisif du comportement, de la motivation et des valeurs du candidat pose la question de leur évaluation.

(15) Garner H. (2004), *Survey des études et recherches réalisées sur le thème du recrutement*, op. cit.

Critères	Chef d'entreprise	Chef de chantier	Agence d'intérim	Candidat retenu
Apparence	0,9	0,7	0,9	0,8
Tenue	0,9	0,8	0,7	0,8
Comportement	1	0,9	1	0,8
Motivation	1	1	1	0,8
Valeurs	0,7	1	0,8	1
Age	0,2	0	0,3	0,2
Sexe	0	0	0,5	0,2
Taille	0	0	0,9	0,2
Nationalité	0	0	0,1	0,2
Opinions	0,6	0	0,1	0,4
Mœurs	0,5	0	0,1	0,4
Santé	1	0	0,9	0,8

### 2.10.2.5. Tri des critères déterminants

Formé, expérimenté, fidèle, motivé, en devenir professionnel, soigné dans sa tenue et en bonne santé... Tels sont les principaux traits du profil du candidat attendu dans cette entreprise du bâtiment où l'on voit que la prévention des inégalités (16) d'accès à l'emploi est certes un chantier ouvert comme l'attestent toutes les valuations égales à 0 des critères discriminatoires, mais un chantier inachevé.

Cette quête du candidat idéal rejoint les mêmes attentes que les recruteurs du secteur Bâtiment interviewés par Verdale (2005).

Dans un secteur particulièrement touché par les difficultés de recrutement, les exigences au regard des compétences professionnelles des candidats restent très grandes. L'excellence professionnelle, telle est le profil recherché.

(16) Plusieurs accords et actions ont été mis en oeuvre dans le secteur du bâtiment dans le but de prévenir des inégalités d'accès à l'emploi. En effet, un protocole d'accord entre la Fédération française du bâtiment et les ministères concernés (Équipement, Éducation nationale, Emploi, Droit des femmes) sur l'accès des femmes aux métiers du bâtiment a été signé le 6 février 2002. Les accords d'égalité professionnelle signés en 2004 par des grands groupes (Psa Peugeot, France Télécom, Eads...) avec les structures publiques (Anpe, Apec, Directions de l'emploi et de la formation professionnelle).

L'exposition « Construction et parité » constitue l'une des dix actions européennes conduites par les partenaires du programme européen Equal, en France, en Italie, en Espagne. Cette exposition et l'ensemble du projet Equal ont pour but de promouvoir la place de la femme dans les métiers non traditionnellement féminins et d'y faciliter leur insertion durable.

La région Centre avec le projet « Fame » mis en place en 2001 cherche à résoudre les difficultés de recrutement dans le secteur du bâtiment, notamment la restauration du patrimoine bâti en intégrant les femmes dans les métiers techniques de ce secteur (peinture, menuiserie, charpente, maçonnerie, couverture...). Le projet prévoit des actions de formation modulaire et par alternance et également des actions de sensibilisation des jeunes femmes aux métiers de second œuvre.

## 2.11. Site « Agence d'intérim »

Spécialisée dans le secteur médical en zone urbaine, l'agence, intégrée dans un réseau national, regroupe 8 salariés. Le chef d'entreprise, le Drh et deux candidats ont renseigné le questionnaire. Toutes les réponses renvoient au recrutement d'une assistante de gestion effectué par et pour le compte de l'agence. Il ne s'agit donc pas d'un recrutement effectué pour l'une des entreprises clientes de l'agence, mais bien pour son propre compte.

### 2.11.1. Modalités et acteurs du recrutement

#### 2.11.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

Une fois n'est pas coutume, le positionnement du niveau de qualification du poste ouvert au concours ne pose pas plus de problème aux cadres de l'entreprise qu'au candidat retenu. Seul le candidat malheureux n'a pas été en mesure de préciser sa réponse.

	Chef d'entreprise	Drh	Candidat retenu	Candidat non retenu
Assistant(e) de gestion	III	III	III	Non réponse

#### 2.11.1.2. Acteurs du recrutement

La configuration des acteurs ayant contribué à ce recrutement est claire. Notons le recours par l'agence d'intérim au service public de l'emploi. En revanche, cette configuration n'a été perçue ni par le candidat retenu, ni par le candidat plus malchanceux.

	Chef d'entreprise	Drh	Candidat retenu	Candidat non retenu
Assistant(e) de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> <li>• Anpe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> <li>• Anpe</li> </ul>	Drh	Agence d'intérim

#### 2.11.1.3. Acteurs du recrutement identifiés comme décideurs

De la même manière que les candidats n'avaient pas identifié avec précision la configuration des acteurs participant au recrutement, ils méconnaissent le rôle du chef d'entreprise dans la décision.

	Chef d'entreprise	Drh	Candidat retenu	Candidat non retenu
Assistant(e) de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> </ul>	Drh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drh</li> <li>• Agence d'intérim</li> </ul>

#### 2.11.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et / ou de la demande d'emploi

La diffusion de l'offre d'emploi a emprunté des canaux externes et internes en s'appuyant sur le service public de l'emploi. C'est à travers la toile numérique que les candidats ont eu accès à cette offre.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Assistant(e) de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne</li> <li>• Internet</li> <li>• Anpe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne</li> <li>• Internet</li> <li>• Anpe</li> </ul>	Internet	Internet

#### 2.11.1.5. Prise de contact avec les candidats

Le téléphone, encore le téléphone, mais aussi Internet...

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Assistant(e) de gestion	Téléphone	Téléphone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone</li> <li>• Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone</li> <li>• Internet</li> </ul>

#### 2.11.1.6. Modalités de sélection des candidats

La procédure de sélection ne s'écarte pas de la norme : examen du CV et de la lettre de motivation, puis plusieurs entretiens individuels conduits, soit par la responsable de l'agence, soit par l'assistante de gestion qui porte la fonction Rh dans l'entreprise.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Assistant(e) de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels</li> </ul>

#### 2.11.2. La valuation des critères de recrutement

##### 2.11.2.1. La formation du candidat

Bien que la formation et la culture générale soient importantes pour le chef d'entreprise, elles n'entrent pas dans les critères dont le poids est le plus déterminant. Cependant, le candidat non retenu pensait que la formation faisait partie des critères décisifs.



	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Critère(s) de rang 1	Culture générale : 0,7	Formation générale : 0,9 Formation professionnelle : 0,9 Diplôme : 0,9	Formation professionnelle : 0,8	Formation pro : 0,8 Type de formation : 0,8
Critère(s) de rang 2	Formation g : 0,6 Formation pro : 0,6	Niveau de formation : 0,7 Type de formation : 0,7 Culture g : 0,7	Culture g : 0,7	Diplôme : 0,6 Niveau de formation : 0,6

### 2.11.2.2. L'expérience du candidat

Les réponses témoignent d'une divergence entre le chef d'entreprise et l'assistante de gestion (RH) quant à l'importance qu'ils accordent à l'expérience professionnelle. Pour la RH, trois facettes de l'expérience professionnelle sont déterminantes alors qu'aucun des critères liés à l'expérience n'est décisif pour la responsable d'agence. De plus, le Drh manifeste son intérêt pour une démarche de validation des acquis. Cet intérêt n'a pas été perçu par les candidats qui ont plutôt survalorisé la connaissance du marché sur lequel est positionnée l'entreprise.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Critère(s) de rang 1	Expérience d'une situation de travail : 0,8	Expérience d'une situation de travail : 1 Expérience même poste : 1 Durée exp : 1	Expérience même poste : 1	Connaissance marché : 0,8
Critère(s) de rang 2	Expérience même poste : 0,7 Expérience / niveau de qualification : 0,7	Expérience / niveau de qualification : 0,8 VAE : 0,8	Expérience d'une situation de travail : 0,9 Connaissance marché : 0,9	Expérience même poste : 0,7 Expérience d'une situation de travail : 0,7 Expérience / niveau de qualification : 0,7

(17) Pour mémoire, le « top 4 » des critères décisifs regroupe par acteur les 4 critères les plus importants [et ex aequo] parmi les critères de rang 1 ou 2.

### 2.11.2.3. La trajectoire professionnelle

Les réponses témoignent d'une attention soutenue à la trajectoire du candidat, à son projet et ses prétentions salariales même si un seul critère, le projet professionnel, rentre dans le « top 4 » (17) des critères décisifs selon le chef d'entreprise. En revanche, pour le Drh, aucun critère lié à la trajectoire professionnelle n'est classé en rang 1 pour sélectionner un candidat.

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Critère(s) de rang 1	Projet pro : 0,9	Prétention : 0,9	Projet pro : 0,7 Evolution pro : 0,7	Rémunération antérieure : 0,6 Prétention : 0,6
Critère(s) de rang 2	Rémunération antérieure : 0,8 Fidélité : 0,8	Projet pro : 0,8 Evolution pro : 0,8 Rémunération : 0,8	Mobilité : 0,5 Rémunération antérieure : 0,5 Fidélité : 0,5 Prétention : 0,5	Projet pro : 0,5 Evolution pro : 0,5 Mobilité : 0,5

### 2.11.2.4. La perception du candidat

D'un site à l'autre, le constat se répète. Les réponses traduisent une certaine sensibilité à la question des discriminations, mais pointent aussi des pratiques déclarées qui sont problématiques de ce point de vue, notamment en ce qui concerne l'apparence, la tenue. Comment apprécier objectivement la motivation et le comportement du candidat ? La répétition renforce l'acuité de la question. Que penser de l'importance accordée aux valeurs ? Le candidat retenu a été plus lucide sur le poids accordé à la perception des candidats par le chef d'entreprise et le Drh que le candidat malchanceux.

<b>Critères</b>	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Apparence	0,9	0,7	0,9	0,5
Tenue	0,9	0,7	0,7	0,5
Comportement	1	1	0,7	0,5
Motivation	1	1	0,9	0,5
Valeurs	0,9	1	0,9	0,5
Age	0,5	0,5	0	0,4
Sexe	0,3	?	0	0
Taille	0	?	0	0
Nationalité	0	0	0	0
Opinions	0	?	0,5	0
Mœurs	0	0	0	0
Santé	0	0,5	0	0

**2.11.2.5. Tri des critères déterminants**

Les profils des candidats attendus par le chef d'entreprise et par la RH ne se recouvrent pas exactement. Pour le chef d'entreprise, ce sont les critères liés à la perception du candidat qui dominent avec une attention focalisée sur la trajectoire professionnelle, notamment sur le projet. Pour la RH, le profil gagnant conjugue la perception du candidat et son expérience.

## 2.12. Site « Commerce agro-alimentaire »

L'établissement spécialisé dans le commerce agroalimentaire, précisément la vente à domicile de produits alimentaires, est intégré dans un groupe plus vaste d'au moins 3000 salariés. Sur la toile numérique, le site du groupe dédie une rubrique au recrutement en présentant les métiers, les offres d'emploi et le processus de recrutement. Paradoxalement, ce canal ne semble pas avoir été activé dans le cas des recrutements de télévendeurs pour lesquels quatre cadres de l'entreprise et un candidat retenu ont renseigné le questionnaire. Les réponses portent ici sur le même profil de poste, mais pas nécessairement sur le même poste.

### 2.12.1. Modalité et acteurs du recrutement

#### 2.12.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

La convergence des réponses surprend car, pour un poste de télévendeur dont la rédaction des offres d'emploi ne spécifie aucune exigence en matière de formation, le niveau de qualification repéré par les acteurs (entre Bac + 2 et Bac + 3) semble élevé.

	Directeur	Chef de service A	Chef de service B	Candidat retenu	Cadre local
Télévendeur	III	II	II	II	III

#### 2.12.1.2. Acteurs du recrutement

Les réponses sont assez conformes aux informations mises en lignes sur le processus de recrutement dans l'entreprise. Non seulement les dirigeants locaux, mais aussi les cadres de proximité sont étroitement associés au recrutement. Alors que quatre réponses sont centrées sur les contributions internes, la cinquième met essentiellement en scène la mobilisation des partenaires institutionnels ou informels.

	Directeur	Chef de service A	Chef de service B	Candidat retenu	Cadre local
Télévendeur	Responsable agence télé-vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur</li> <li>• Responsable agence</li> <li>• Superviseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur</li> <li>• Responsable agence</li> <li>• Superviseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable agence</li> <li>• Superviseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agence d'intérim</li> <li>• Anpe</li> <li>• Réseau</li> </ul>

#### 2.12.1.3. Acteurs du recrutement identifié comme décideur

Pour reprendre le champ lexical consacré par la culture du management, le niveau décisionnaire du recrutement d'un télévendeur est, sous le couvert de l'autorité du chef d'entreprise ou de son représentant, celui de la hiérarchie locale : responsable d'agence et cadre de proximité, ici le superviseur. Le directeur renvoie à l'autorité du chef d'entreprise. C'est davantage le décideur au sens juridique qui est visé plutôt que le processus décisionnel. Les chefs de service qui ne méconnaissent pas le poids de la hiérarchie de proximité dans l'embauche des télévendeurs replacent cette contribution sous l'autorité de l'échelon hiérarchique supérieur. Ces réponses sont-elles convenues ou traduisent-elles une attention particulière portée au processus décisionnel ? Le directeur, même s'il ne participe pas directement à la sélection de tel ou tel candidat, reste un des acteurs majeurs de la décision parce qu'il en fixe le cadre.

**2.12.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi**

Plusieurs canaux de diffusion formels et informels ont été mobilisés. Alors que le groupe met sa politique d'emploi en avant sur son site web en publiant toutes les offres pour l'ensemble de ses établissements, aucun des acteurs du site observé ne mentionne ce canal.

	Directeur	Chef de service A	Chef de service B	Candidat retenu	Cadre local
Télévendeur	Chef d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur</li> <li>• Responsable agence</li> <li>• Superviseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur</li> <li>• Responsable agence</li> <li>• Superviseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable agence</li> <li>• Superviseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur</li> <li>• Responsable agence</li> <li>• Drh</li> </ul>

**2.12.1.5. Prise de contact avec les candidats**

	Directeur	Chef de service A	Chef de service B	Candidat retenu	Cadre local
Télévendeur	Téléphone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Courrier</li> <li>• Téléphone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Courrier</li> <li>• Téléphone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Courrier</li> <li>• Téléphone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Courrier</li> <li>• Téléphone</li> </ul>

**2.12.1.6. Modalités de sélection des candidats**

La sélection des candidats est cadrée par une procédure standardisée associant l'examen du CV et de la lettre de motivation à plusieurs entretiens individuels et, éventuellement, à des tests psychotechniques. Ainsi, d'une embauche à l'autre, cette procédure relativement stable, peut toutefois varier dans ses modalités concrètes en fonction du contexte (urgence ou non...).

	Directeur	Chef de service A	Chef de service B	Candidat retenu	Cadre local
Télévendeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels avec responsable et superviseur</li> <li>• Tests psychotechniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels avec responsable et superviseur</li> <li>• Tests psychotechniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre motivation</li> <li>• Un entretien avec le responsable du centre</li> </ul>

**2.12.2. La valuation des critères de recrutement****2.12.2.1. La formation du candidat**

Pour le candidat retenu sur un poste de télévendeur, les critères liés à la formation sont décisifs. Ce n'est pas l'avis des cadres de proximité dont nous avons souligné le rôle détermi-

nant dans la décision finale. Pour le directeur, si l'importance de la formation professionnelle est relative, le niveau de culture générale est en revanche décisif.

	Directeur	Chef de service A	Chef de service B	Candidat retenu	Cadre local
Critère(s) de rang 1	Culture g : 0,8	Formation g : 0,7	Formation g : 0,6	Type de form : 0,7 Niveau : 0,7 Formation g : 0,7 Form pro : 0,7	Diplôme : 0,5 Type de form : 0,5 culture g : 0,5
Critère(s) de rang 2	Niveau : 0,6 Formation g : 0,6 Form pro : 0,6 Diplôme : 0,6	Form pro : 0,6 Niveau : 0,6 Culture g : 0,6 Type de formation : 0,6	Form pro : 0,5 Culture g : 0,5		Form pro : 0,4

#### 2.12.2.2. L'expérience du candidat

Dans cet établissement, l'expérience professionnelle n'est pas un prérequis incontournable à l'embauche comme télévendeur. Cette observation n'est pas généralisable au secteur professionnel puisque nous avons pointé sur un autre site des attentes fortes de l'employeur en matière d'expérience.

	Directeur	Chef de service A	Chef de service B	Candidat retenu	Cadre local
Critère(s) de rang 1	Exp situation : 0,8 Exp même poste : 0,8 Durée exp : 0,8	Exp situation : 0,7 Exp / niveau de qualif : 0,7 Durée exp : 0,7 Vae : 0,7	Exp même poste : 0,5	VAE : 0,5	Exp même poste : 0,4 Exp / niveau de qualif : 0,4
Critère(s) de rang 2			Durée exp : 0,4	Exp même poste : 0,4 Durée exp : 0,4	Exp situation : 0,3

#### 2.12.2.3. La trajectoire professionnelle

Les réponses des différents contributeurs au recrutement sont assez divergentes, notamment entre les deux chefs de services.

	Directeur	Chef de service A	Chef de service B	Candidat retenu	Cadre local
Critère(e)s de rang 1	Evolution pro : 0,8	Prétention : 0,8 Rémunération : 0,8 Evolution pro : 0,8	Prétention : 0,3 Evolution pro : 0,3 Projet pro : 0,3 Mobilité : 0,3 Fidélité : 0,3	Prétention : 0,5 Evolution pro : 0,5 Mobilité : 0,5	fidélité : 0,7
Critère(e)s de rang 2	Rémunération : 0,5 Prétention : 0,5 Fidélité : 0,5	Projet pro : 0,7	Form pro : 0,5 Culture g : 0,5		Prétention : 0,5 Evolution pro : 0,5

#### 2.12.2.4. La perception du candidat

Le recrutement comme culte de la motivation... Malgré des réponses ambivalentes qui varient d'un acteur à l'autre, la question de la discrimination n'est pas ignorée. Cette sensibilité sera-t-elle suffisante pour prévenir des risques de discrimination liés à l'importance accordée à l'apparence, à la tenue et au comportement ?

Critères	Directeur	Chef de service A	Chef de service B	Candidat retenu	Cadre local
Apparence	0,4	0,8	0,8	0,4	0,8
Tenue	0,4	0,7	1	0,5	0,9
Comportement	0,7	0,9	0,9	0,5	1
Motivation	0,8	0,9	1	0,7	0,9
Valeurs	0,7	0,7	0,6	0,5	0,6
Age	0,3	0,5	0,5	0,2	0
Sexe	0	0,5	0	0,2	0
Taille	0	0,1	0	0,2	0
Nationalité	0	0,1	0	0,2	0
Opinions	0,4	0,1	0	0,2	0,3
Mœurs	0	0,1	0	0,2	0,3
Santé	0,5	0,5	0,6	0,2	0,5

#### 2.12.2.5. Tri des critères déterminants

La motivation est le seul critère partagé par tous les acteurs du recrutement comme étant décisif. C'est donc autour de lui que se précisera le profil attendu en fonction des recruteurs. Tantôt, l'accent sera mis sur la formation, l'expérience et les perspectives d'évolution, tantôt sur l'apparence, la tenue et éventuellement la question salariale, voire principalement sur la seule perception du candidat.

## 2.13. Point de synthèse

### 2.13.1. *Le recrutement est un objet flou*

L'investigation par site établit clairement que la représentation des contours du recrutement varie d'un acteur à l'autre au sein d'un même établissement.

- Quelles sont les modalités effectives du recrutement ? Celles décrites par le chef d'entreprise, la direction des ressources humaines, le cadre de proximité, les intermédiaires du recrutement, les syndicalistes ou les candidats ?
- Quel est le poids accordé aux critères de sélection ? Celui déclaré par le chef d'entreprise, la direction des ressources humaines, le cadre de proximité, les intermédiaires du recrutement, les syndicalistes ou les candidats ?

Dans ces conditions, comment les candidats peuvent-ils anticiper les attentes de l'employeur ? Or l'explicitation des critères de sélection est un des moyens de limiter les biais de position sociale dans les processus de sélection. Moins les critères sont explicites et plus la sélection est injuste et discriminatoire car leur anticipation dépend de l'acculturation d'un candidat à un milieu ou de son réseau de relations sociales. Dans une approche plus économique que pédagogique, ce constat plaide pour un niveau égal d'information des acteurs sur le marché du travail. Cette égalité d'information ne saurait à elle seule résoudre les inégalités d'accès à l'emploi, mais elle en est une des conditions sine qua non.

### 2.13.2. *Une pluralité d'acteurs*

Le recrutement est une décision à laquelle contribue une pluralité d'acteurs en interactions. D'un site à l'autre, une configuration type semble se dégager. Schématiquement, elle associe le chef d'entreprise et / ou la direction des ressources humaines à un cadre de proximité. Le chef d'entreprise peut être représenté par son mandataire : responsable d'agence ou directeur d'établissement... Lorsque la direction des ressources humaines n'est pas un service à part entière, comme c'est souvent le cas dans les petites entreprises, c'est l'adjoint de direction portant cette responsabilité au quotidien qui participe au recrutement.

Le rôle de ces différents acteurs ne semble pas spécifique et systématique comme le suppose l'enquête anglaise : « *Les décisions semblent ainsi réparties : les responsables RH décident de la méthode, des canaux de recrutement et des candidats à convoquer (« short list ») tandis que les chefs de département décident de l'existence d'une vacance (et donc de la nécessité de recruter) et du choix du candidat* » (18). Dans ce type de modèle, le recrutement est appréhendé comme une décision segmentée en plusieurs microdécisions spécifiques dont chaque service compétent aurait la responsabilité. Nos observations renvoient davantage l'image d'une décision résultant des interactions globales entre les acteurs du recrutement étant entendu que le rôle structurant des RH croît avec la taille de l'entreprise.

La configuration type des acteurs du recrutement peut varier en fonction de l'entreprise, notamment sa taille et son organisation, du profil de poste, des besoins de main-d'oeuvre et du marché du travail. Plus le niveau de qualification est élevé, plus la configuration est étendue.

(18) Garner H. (2004), *Survey des études et recherches réalisées sur le thème du recrutement : travail préparatoire à l'enquête*, op. cit.



En fonction des difficultés de recrutement et des contextes locaux rencontrés par certaines entreprises, des intermédiaires du recrutement sont parfois mobilisés. S'il est généralement admis que les entreprises font appel au service public de l'emploi pour des recrutements visant des postes faiblement qualifiés, ce n'est pas systématique. Ainsi, cette agence d'intérim qui s'appuie sur l'Anpe pour recruter son assistante de gestion. Les partenariats entre les différents acteurs institutionnels du recrutement se nouent en fonction des contextes locaux et professionnels.

### ***2.13.3. Une conception classique de la décision***

Les réponses des acteurs du recrutement témoignent de leur connaissance de la dimension interactive de la décision d'embauche même si tous n'entrevoient pas systématiquement l'ensemble des contributeurs à la décision. Mais, au-delà de cette conscience de la dimension interactive de la décision, les réponses témoignent de la prégnance du modèle classique de la décision mettant en scène un décideur souverain. Cette conception de la décision dont Lucien Sfez (19) a montré les limites théoriques n'est pas sans risque du point de vue des inégalités d'accès à l'emploi. En effet, la conception classique de la décision peut produire un effet de déresponsabilisation partielle de la part d'acteurs qui, bien qu'impliqués dans le processus décisionnel, renvoient au sommet de la pyramide hiérarchique la responsabilité de la décision. Dans le prolongement de cet effet de déresponsabilisation partielle, la mise en scène du « patron » comme décideur est potentiellement un facteur de renforcement des réactions d'anticipation d'attentes « discriminatoires » de l'employeur ou du client par les différents acteurs du recrutement, que ces anticipations soient fondées ou non. Ainsi, volontairement ou non, consciemment ou non, des acteurs en interaction dans un processus de recrutement peuvent devenir coproducteurs de discrimination.

### ***2.13.4. Des canaux de diffusion variables***

D'un site à l'autre, les canaux de diffusion varient autour d'un point fixe : la mobilisation des réseaux internes ou externes de l'entreprise ou de l'établissement. En complément des ressources offertes par les réseaux, le service public de l'emploi a été mobilisé par 12 des 20 sites enquêtés. Le recours à Internet [9/20] l'emporte sur la presse spécialisée [6/20]. L'Apec ou les cabinets de recrutement n'ont été mobilisés que marginalement [5/20] ; le recours aux agences d'intérim semble plus fréquent [8/20], y compris pour des postes qualifiés comme dans le secteur médical. Enfin, les organisations n'hésitent pas à puiser dans leur vivier de candidatures spontanées [7/20], voire à l'entretenir. En fonction du contexte, les stratégies varient. Dans tel secteur où le recrutement est dynamique comme dans le cas de la télévente, les canaux de diffusion mobilisés sont nombreux et complémentaires. Dans tel autre contexte, le périmètre de diffusion de l'offre d'emploi est restreint. C'est le cas par exemple quand l'embauche fait suite à une période d'intérim. La diffusion large de la demande de travail n'est donc pas systématique, excluant de fait les populations les plus marginalisées, donc les plus démunies en capital de relations sociales [discrimination indirecte].

### ***2.13.5. Des modalités de sélection standardisées***

D'un établissement à l'autre, d'un secteur professionnel à l'autre, d'un niveau de qualification à l'autre, les modalités de sélection se répètent : examen du CV et de la lettre de moti-

---

(19) Sfez L. (1973), *Critique de la décision*, op. cit.

vation complété par un ou des entretiens, plus rarement par des tests. C'est principalement le nombre d'entretiens et le type (individuel ou collectif) qui vont spécifier la sélection en fonction du niveau de qualification et du profil du poste.

L'entretien est le plus souvent cité comme le moment fort du recrutement. C'est que le recrutement n'est pas seulement un opérateur de sélection, c'est aussi un opérateur d'incorporation, le moment privilégié où une relation se noue entre les futurs collaborateurs. C'est par exemple le cas quand tous les cadres du service Drh d'une entreprise participent à l'audition d'un nouveau collaborateur. De ce point de vue, le recrutement ne fonctionne pas selon un principe d'exclusion, mais davantage sur un principe d'« élection ». Dans cette perspective, l'importance accordée aux valeurs signifie-t-elle qu'il est important pour être intégré que le candidat partage les mêmes valeurs que l'entreprise ou fonctionne-t-elle indirectement comme une injonction d'adhésion aux valeurs de l'entreprise ? Il s'agirait alors d'apprécier si le candidat est en mesure de s'adapter aux valeurs de l'entreprise.

### ***2.13.6. Une décision multicritère à dominante***

Les résultats établissent sans ambiguïté et sans surprise que le recrutement est une décision multicritère, mais une décision à dominante. Tous les critères n'ont pas le même poids. La motivation, par exemple, est plus importante que le projet professionnel. Globalement, d'un site à l'autre, les critères liés à la perception de la motivation du candidat, de ses valeurs ou encore de son comportement sont au moins aussi déterminants, et souvent plus, que l'expérience ou la formation. Entre ces deux derniers, l'observation des critères de rang 1 montre une attention plus soutenue à l'expérience qu'à la formation.

L'importance des critères liés à la perception du candidat est problématique du point de vue de la prévention des inégalités d'accès à l'emploi. En effet, comment évaluer objectivement et avec pertinence la motivation, le comportement et les valeurs du candidat ? Et de quelles valeurs s'agit-il ? Quelles frontières entre les valeurs, les opinions, les mœurs et l'inscription culturelle ? Et, toutes choses égales par ailleurs, en matières de formation et d'expérience professionnelle, ce sont les critères liés à la perception qui vont faire la différence. La décision est basée sur des critères subjectifs plutôt que sur des critères factuels.

Comme décision multicritère, le recrutement est un objet flou [nous l'avons déjà noté], c'est-à-dire que l'importance des critères varie d'un acteur à l'autre, y compris au sein d'un même établissement. Dans ces conditions, quelle lisibilité et quels repères pour les candidats ?

### ***2.13.7. Une sensibilisation partielle à la problématique de la discrimination***

Dans la littérature sur le recrutement, il est établi que dans un questionnaire, les recruteurs ne feront pas part des critères aux effets discriminatoires sur lesquels ils fondent leur décision. Les résultats observés ne valident pas cette conjecture a priori. En demandant aux acteurs du recrutement de valuer de façon graduée l'importance qu'ils accordent aux critères de sélection, les chefs d'entreprise, les Drh ou encore les cadres de proximité se sont saisis de la possibilité de nuancer leur jugement. Leurs réponses attestent de l'importance relative que certains accordent parfois à des critères dont les effets discriminatoires sont avérés. C'est notamment le cas de la santé du candidat ou de son apparence pour ne citer que ces deux exemples. D'autres réponses traduisent l'ambivalence du jugement de certains recruteurs : « l'état de santé, c'est important et ce n'est pas important », nous disent-ils lorsqu'ils évaluent

à 0,5 le poids de ce critère de sélection. Pourtant, au-delà de ces premiers constats, les données font signe vers une relative sensibilité des acteurs du recrutement à la question des discriminations. Les réponses de principe (poids égal à 0 pour des critères aux effets discriminatoires) ne sont pas exceptionnelles. Mais cette sensibilité est partielle. Si les recruteurs sont sensibles à la question du genre ou de la nationalité, ce n'est pas le cas pour le critère concernant l'apparence et leurs réponses sont plus ambivalentes comme nous venons de le voir à propos de l'état de santé des candidats. Bien que ces observations reposent sur des pratiques déclarées sans que nous soyons assurés qu'elles traduisent exactement le poids des critères au cours d'un processus de recrutement en actes, elles montrent néanmoins que les efforts de formation auxquels appelle l'accord national interprofessionnel de promotion de la diversité en entreprise sont fondés sur un besoin réel et méritent le soutien des acteurs de terrain du dialogue social.

## 3.DESCRPTION ET ANALYSE DES RÉSULTATS PAR CATÉGORIE D'ACTEURS

### 3.1. Les valuations du poids des critères de recrutement

#### 3.1.1. Le tri des critères décisifs par catégorie d'acteurs

Les critères de sélection des candidats sont triés par ordre décroissant en fonction de la médiane et par catégorie d'acteurs. Sont retenus comme critères décisifs pour une catégorie d'acteurs tous les critères dont la médiane est supérieure ou égale à 0,7. A fin de comparaison, les données observées pour les autres catégories d'acteurs sont rappelées.

##### 3.1.1.1. Le classement des critères décisifs par les chefs d'entreprise

La catégorie « chef d'entreprise » regroupe les chefs d'entreprise, les Drh et les directeurs d'établissement.

Sur les huit critères supérieurs ou égaux à 0,7, cinq relèvent de la perception du candidat, deux renvoient à l'expérience professionnelle, un au développement professionnel.

Aucun critère lié à la formation des candidats ne figure dans ce classement. La formation n'est pas déterminante au moment du choix. Soit qu'elle s'impose comme une condition *sine qua non* de l'accès à l'emploi comme dans le cas des infirmières, soit que le vivier des candidatures soit suffisamment riche en candidats dont le niveau de formation est tout à fait satisfaisant, (et) dès lors, la formation n'est plus un critère du choix final, soit encore qu'elle compte peu comme dans le cas du recrutement d'un opérateur de découpe de la volaille sur une chaîne agroalimentaire (20).

Du point de vue de la prévention des inégalités d'accès à l'emploi, l'importance accordée par les chefs d'entreprise et les Drh aux critères liés à la perception est problématique, notamment le poids attribué à l'apparence ou encore l'attention à la tenue. En outre, que dire du poids accordé aux valeurs dont témoigne le candidat ? Les valeurs personnelles ne sont-elles

	Candidat retenu	Candidat non retenu	Chef d'entreprise	Cadre de proximité
Motivation	0,9	0,9	0,85	0,9
Expérience situation de travail	0,9	0,8	0,8	0,8
Comportement	0,8	0,85	0,8	0,9
Valeurs	0,7	0,7	0,8	0,8
Expérience poste similaire	0,5	0,9	0,75	0,65
Projet professionnel	0,8	0,5	0,7	0,7
Apparence	0,7	0,8	0,7	0,7
Tenue	0,7	0,8	0,7	0,7

(20) Réf entretien collectif....

pas en interaction ? Si oui, comment différencier parmi les valeurs celles qui relèveraient exclusivement de la sphère professionnelle sans lien avec les finalités d'ordres philosophique, politique ou religieuse ?

Enfin, comme nous l'avons déjà souligné, quelle méthode pertinente pour évaluer au cours d'un entretien ou à l'examen d'un CV le comportement ou la motivation d'un candidat ?

### 3.1.1.2. Le classement des critères décisifs par les cadres de proximité

Le profil des critères décisifs déclarés par les cadres de proximité est plus étendu que celui attesté par les réponses des chefs d'entreprise ou des Drh.

L'importance globale des critères liés à la perception des candidats dans la décision prise par les cadres opérationnels est plus relative que dans celle prise par les managers. En effet, les cadres opérationnels se montrent plus attentifs à la formation et au parcours professionnels que les chefs d'entreprise et les Drh. Le support de leur décision est plus large.

	Candidat retenu	Candidat non retenu	Chef d'entreprise	Cadre de proximité
Motivation	0,9	0,9	0,85	0,9
Comportement	0,8	0,85	0,8	0,9
Expérience situation de travail	0,9	0,8	0,8	0,8
Formation professionnelle	0,8	0,8	0,6	0,8
Valeurs	0,7	0,7	0,8	0,8
Tenue	0,7	0,8	0,7	0,7
Apparence	0,7	0,8	0,7	0,7
Durée de l'expérience	0,7	0,65	0,6	0,7
Evolution professionnelle	0,8	0,6	0,65	0,7
Expérience niveau qualification	0,7	0,6	0,55	0,7
Fidélité envers l'employeur	0,6	0,6	0,5	0,7
Projet professionnel	0,8	0,5	0,7	0,7

### 3.1.1.3. Le classement des critères décisifs par les candidats retenus

Le profil des critères décisifs perçus par les candidats recrutés est plus proche du classement déduit des réponses des cadres de proximité que de celui déduit des réponses des chefs d'entreprise ou des Drh.

Les différences entre la perception des candidats recrutés et les pratiques déclarées par les cadres opérationnels tiennent pour l'essentiel au fait que ce ne sont pas les mêmes facettes du parcours professionnel qui ont retenu l'attention des uns ou des autres. Quand les uns s'attachent à la fidélité envers l'employeur dont témoigne la trajectoire professionnelle, les autres pensent que ce sont les prétentions de salaire qui ont été déterminantes. En outre, les candidats ont accordé plus d'importance au niveau de formation que les cadres de proximité pour qui, ce qui est essentiel en matière de formation, c'est d'abord son caractère professionnel.

Comment interpréter cette proximité de point de vue entre les cadres opérationnels et les candidats recrutés ? Est-elle antérieure à l'embauche ? Si oui, participe-t-elle de la réussite des candidats ? Au contraire, cette proximité est-elle le résultat a posteriori des interactions entre le salarié recruté et son chef de service ? Les données prélevées ne permettent pas de trancher le débat même si la dernière hypothèse a notre préférence d'autant (plus) que nos données s'appuient sur une investigation par site où les paires « cadre de proximité – candidat retenu » travaillent souvent ensemble.

	Candidat retenu	Candidat non retenu	Chef d'entreprise	Cadre de proximité
Motivation	0,9	0,9	0,85	0,9
Expérience situation de travail	0,9	0,8	0,8	0,8
Projet professionnel	0,8	0,5	0,7	0,7
Prétention salaire	0,8	0,6	0,65	0,5
Formation professionnelle	0,8	0,8	0,6	0,8
Evolution professionnelle	0,8	0,6	0,65	0,7
Comportement	0,8	0,85	0,8	0,9
Valeurs	0,7	0,7	0,8	0,8
Tenue	0,7	0,8	0,7	0,7
Niveau de formation	0,7	0,45	0,6	0,6
Expérience niveau qualification	0,7	0,6	0,55	0,7
Durée de l'expérience	0,7	0,65	0,6	0,7
Apparence	0,7	0,8	0,7	0,7

#### 3.1.1.4. Le classement des critères décisifs par les candidats non retenus

Le profil du classement des critères décisifs par les candidats non retenus est plus proche des réponses des chefs d'entreprise ou des Drh que du profil des réponses des cadres de proximité ou des candidats recrutés.

	Candidat retenu	Candidat non retenu	Chef d'entreprise	Cadre de proximité
Motivation	0,9	0,9	0,85	0,9
Expérience poste similaire	0,5	0,9	0,75	0,65
Comportement	0,8	0,85	0,8	0,9
Expérience situation de travail	0,9	0,8	0,8	0,8
Formation professionnelle	0,8	0,8	0,6	0,8
Tenue	0,7	0,8	0,7	0,7
Apparence	0,7	0,8	0,7	0,7
Valeurs	0,7	0,7	0,8	0,8
Connaissance d'un marché professionnel	0,55	0,7	0,5	0,5

Au-delà de cette proximité, l'observation des données souligne deux différences significatives :

- les candidats non retenus n'ont pas perçu l'importance du projet professionnel dans l'évaluation d'une candidature ;
- ils ont surestimé le poids de la connaissance d'un marché professionnel particulier.

### ***3.1.2. La valuation des critères liés à la perception par catégorie d'acteurs***

Les valuations des critères de recrutement liés à la perception des candidats par les chefs d'entreprise ou Drh, les cadres de proximité et les candidats retenus sont regroupées dans une matrice aléatoire floue. Chaque cellule du tableau (i,j) indique le pourcentage de la catégorie d'acteurs (i) indiquée en ligne qui ont estimé le poids du critère observé supérieur ou égal à la valeur de l'échelle de valuation (j) indiquée en colonne. Ainsi, 56,5 % des chefs d'entreprise et 72,7 % des cadres de proximité ont estimé que le poids du critère « apparence » était supérieur ou égal à 0,7 sur une échelle de 0 à 1 [7 sur une échelle de 0 à 10]. La coupe figurée par une trame ombrée des cellules met en relief les valeurs supérieures ou égales à 50 %. Son but est de faciliter la lecture de la matrice tout en conservant la distribution de l'ensemble des valeurs. Il est par exemple intéressant de voir qu'au-delà d'une sensibilité affichée à la question du genre que traduit nettement la coupe (50 %), le genre a encore un poids important pour quelques grappes d'acteurs. C'est notamment le cas de 9,1 % des cadres de proximité pour qui le genre reste un critère décisif égal 1.

Le regroupement des données par catégorie d'acteurs confirme l'observation des résultats par site en témoignant d'une sensibilité partielle des acteurs du recrutement à la problématique de la discrimination.

Le poids des critères dont les effets discriminatoires sont connus n'est pas systématiquement nul. Certains jouent un rôle majeur dans le recrutement comme l'apparence ou la tenue dont nous savons qu'elles sont profondément marquées par l'habitus, donc par l'origine sociale. A compétences professionnelles égales, c'est la prestance et l'aisance acquises qui feront la différence. Pour d'autres critères comme la santé, si l'ambivalence des points de vue domine, les réponses marginales retiennent l'attention car ce ne sont pas moins de 18 % des cadres de proximité qui valuent à 1 son importance et 8 % des chefs d'entreprise ou Drh.

L'importance accordée à la motivation et au comportement pose à nouveau le problème de la pertinence des méthodes d'évaluation des candidats.

Quelles frontières entre les opinions et les valeurs ? Quand les unes – les opinions – pèsent peu, les autres – les valeurs – sont déterminantes. A moins de considérer que ces réponses traduisent davantage l'injonction d'adhérer aux valeurs de l'entreprise que l'évaluation - au sens strict - des valeurs qui fondent la pratique professionnelle des candidats.

Enfin, quelle confiance accorder à ces résultats qui reposent sur des pratiques déclarées ? L'inférence des pratiques déclarées aux pratiques effectives, des représentations énoncées aux représentations en actes relèvent d'une conjecture nécessairement incertaine d'autant plus que les acteurs ne sont pas toujours pleinement conscients des stratégies qu'ils mettent à l'œuvre dans un système d'actions. Contre l'avis généralement admis dans la littérature, nous avons établi que des recruteurs peuvent faire part de l'importance qu'ils accordent à ces critères dis-



OBSERVATION DES PRATIQUES ET DES CRITERES DE RECRUTEMENT.  
LE RECRUTEMENT : UN OBJET FLOU ?

173

<b>Motivation</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>1,0</b>
Chef d'entreprise et Drh	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	87,5	50,0	29,2
Cadre de proximité	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	81,8	45,5
Candidat retenu	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	95,8	95,8	87,5	62,5	45,8
<b>Valeurs</b>											
Chef d'entreprise et Drh	100,0	100,0	100,0	91,7	91,7	91,7	87,5	79,2	54,2	33,3	12,5
Cadre de proximité	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	90,9	72,7	45,5	27,3
Candidat retenu	100,0	95,7	95,7	87,0	82,6	82,6	69,6	60,9	47,8	34,8	17,4
<b>Comportement</b>											
Chef d'entreprise et Drh	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	91,7	87,5	75,0	37,5	29,2
Cadre de proximité	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	90,9	72,7	63,6	18,2
Candidat retenu	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	95,8	83,3	79,2	58,3	33,3	25,0
<b>Tenue</b>											
Chef d'entreprise et Drh	100,0	100,0	95,8	95,8	87,5	70,8	62,5	54,2	41,7	8,3	0,0
Cadre de proximité	100,0	100,0	100,0	90,9	90,9	90,9	81,8	54,5	45,5	27,3	9,1
Candidat retenu	100,0	87,5	87,5	87,5	75,0	75,0	58,3	54,2	29,2	8,3	8,3
<b>Apparence</b>											
Chef d'entreprise et Drh	100,0	100,0	95,7	95,7	91,3	87,0	73,9	56,5	34,8	13,0	0,0
Cadre de proximité	100,0	100,0	100,0	100,0	90,9	90,9	81,8	72,7	45,5	18,2	0,0
Candidat retenu	100,0	91,3	91,3	91,3	87,0	78,3	69,6	65,2	47,8	13,0	8,7
<b>Santé</b>											
Chef d'entreprise et Drh	100,0	54,2	54,2	54,2	50,0	45,8	25,0	16,7	16,7	8,3	8,3
Cadre de proximité	100,0	72,7	63,6	63,6	63,6	63,6	45,5	27,3	27,3	18,2	18,2
Candidat retenu	100,0	52,2	52,2	43,5	43,5	39,1	34,8	30,4	21,7	17,4	13,0
<b>Age</b>											
Chef d'entreprise et Drh	100,0	83,3	79,2	75,0	50,0	45,8	25,0	16,7	16,7	8,3	8,3
Cadre de proximité	100,0	81,8	63,6	63,6	63,6	63,6	27,3	18,2	9,1	9,1	9,1
Candidat retenu	100,0	75,0	70,8	62,5	62,5	54,2	37,5	29,2	8,3	8,3	4,2
<b>Opinion</b>											
Chef d'entreprise et Drh	100,0	39,1	39,1	34,8	30,4	21,7	13,0	4,3	0,0	0,0	0,0
Cadre de proximité	100,0	60,0	30,0	20,0	20,0	10,0	10,0	10,0	0,0	0,0	0,0
Candidat retenu	100,0	68,2	59,1	50,0	40,9	27,3	13,6	13,6	9,1	9,1	0,0
<b>Mœurs</b>											
Chef d'entreprise et Drh	100,0	33,3	33,3	25,0	16,7	16,7	8,3	8,3	0,0	0,0	0,0
Cadre de proximité	100,0	60,0	30,0	20,0	20,0	20,0	20,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Candidat retenu	100,0	54,5	45,5	36,4	36,4	22,7	18,2	18,2	4,5	4,5	0,0
Candidat non retenu	100,0	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	9,1	0,0	0,0
<b>Origine</b>											
Chef d'entreprise et Drh	100,0	33,3	33,3	25,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cadre de proximité	100,0	54,5	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Candidat retenu	100,0	41,7	37,5	25,0	25,0	16,7	16,7	8,3	4,2	4,2	4,2
<b>Genre</b>											
Chef d'entreprise et Drh	100,0	34,8	34,8	26,1	8,7	8,7	4,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Cadre de proximité	100,0	63,6	54,5	54,5	45,5	45,5	18,2	9,1	9,1	9,1	9,1
Candidat retenu	100,0	58,3	58,3	45,8	45,8	45,8	41,7	33,3	16,7	16,7	8,3



criminatoires (21). Certes, pour les crières de discrimination les plus médiatisés et objet du débat public comme la question du genre ou des origines, le poids du critère déclaré a pu être minoré. Il n'en reste pas moins que l'attitude qui consisterait à minorer le poids d'un critère traduirait bien que le recruteur a pris conscience qu'une décision fondée sur ce critère est devenue illégitime. Cette prise de conscience, ne serait-elle pas un point d'appui au dialogue social dans l'entreprise et à la mise à plat des protocoles de recrutement ?

Dans une perspective praxéologique, la prise de conscience partielle dont témoignent les réponses des acteurs du recrutement est un point d'appui intéressant pour une approche pédagogique de la prévention des inégalités d'accès à l'emploi. Un travail de formation sur l'influence des stéréotypes et des préjugés dans l'évaluation de tout critère lié à la perception du candidat sera d'autant plus profitable qu'en amont les acteurs seront convaincus de l'illégitimité des critères fondés sur le sexe ou l'origine pour ne prendre que ces deux exemples.

### **3.2. Les modes dominants d'agrégation des critères de recrutement**

#### **3.2.1. L'instrument de recueil des données**

Pour comprendre comment les acteurs du recrutement forment leur décision finale en composant les résultats de chacun des candidats sur l'ensemble des critères, treize scénarios ont été proposés à l'appréciation des recruteurs.

**A l'occasion du dernier recrutement que vous avez effectué, quels sont, parmi les scénarios suivants, ceux qui se rapprochent le plus de votre pratique ?**

Pour répondre, vous choisirez une valeur comprise entre 0 et 10 en l'outourant selon que votre degré d'accord avec la proposition.

Le point **0** de l'échelle signifie que **vous n'êtes pas du tout d'accord avec la proposition (\*)**.

Le point **10** signifie, au contraire, que **vous êtes totalement d'accord avec la proposition (\*)**.

Le point **?** correspond à la réponse **“ Vous ne savez pas ”**.

**(\*) Les données ont été recodées sur une échelle de 0 à 1.**

L'ensemble des treize scénarios est formé par la réunion de trois catégories.

La première oppose un processus décisionnel analytique à un choix plus impressionniste :

- *vous chois s'est porté sur un candidat parce qu'il vous avait fait une bonne impression générale ;*
- *vous avez pris votre choix après l'examen des différents atouts / critères de chaque candidature.*

(21) Ainsi, de l'importance accordée à l'apparence et à la tenue. En doutons-nous ? Certes, rien ne nous garantit qu l'estimation de l'importance de ces critères mesure précisément tel ou tel poids car nous n'avons pas mesuré objectivement des poids, mais recueillis une estimation subjective de ces poids (valuation) fondée sur les savoirs d'action des acteurs du recrutement. Ces valuations, qui se distribuent sur une échelle ordinale, permettent néanmoins, en toute rigueur d'abord, de ranger les critères entre eux, puis d'en déduire les critères les plus importants pour un recruteur donné.

Le second groupe de scénarios explore quatre formes de rationalité :

- *avant de procéder au recrutement, vous avez défini un profil de poste avec des critères spécifiques (rationalité a priori) ;*
- *le profil d'un candidat remplissait un certain nombre de critères satisfaisant vos attentes qui vous a conduit à recruter ce candidat (rationalité limitée) ;*
- *la décision de recruter un candidat plutôt qu'un autre est liée au contexte de l'entreprise et au fait qu'il y trouverait assez facilement sa place (rationalité contextuelle) ;*
- *vous avez recruté un candidat qui ne correspondait pas au profil déterminé en amont mais qui, au cours de l'entretien, a montré des qualités et des compétences qui vous ont séduit (rationalité a posteriori).*

Le troisième sous-ensemble regroupe des scénarios mettant en scène sept modalités d'agrégation des critères de sélection :

- *le candidat retenu est celui pour lequel il existe suffisamment d'arguments tant objectifs qu'intuitifs pour admettre qu'il est au moins aussi bon que tous les autres (surclassement semi-intuitif) ;*
- *le candidat retenu est (profil dominant du candidat) soit le meilleur sur chacun des critères de sélection ; soit le meilleur sur un des critères et au moins aussi bon sur tous les autres ;*
- *le candidat retenu surclasse tous les autres sur au moins un des critères de sélection. Ce critère n'est pas nécessairement le plus important du point de vue du recruteur. Et le candidat retenu n'est pas obligatoirement meilleur ou aussi bon sur les autres critères (rangement en fonction du Max) ;*
- *le candidat retenu est le meilleur sur le critère de sélection le plus important pour le profil de poste. En cas d'égalité sur le critère le plus important, les candidats sont départagés en examinant le second critère le plus important et ainsi de suite (rangement de type lexicographique) ;*
- *le candidat retenu est celui dont le cumul des points positifs sur l'ensemble des critères est le plus grand (rangement en fonction de la somme) ;*
- *le candidat retenu est celui dont le profil présente le moins de points faibles au regard des critères de sélection (rangement de type leximin) ;*
- *le candidat retenu est celui dont le cumul des points forts correspond aux critères de sélection les plus importants pour le recruteur (rangement en fonction de la somme pondérée).*

### 3.2.2. La quête paradoxale d'un recrutement optimal

#### 3.2.2.1. Un recrutement optimal

L'observation de la distribution des réponses témoigne d'un processus de recrutement fondé sur la quête rationnelle du candidat optimal. La décision finale repose sur l'examen des différents atouts des candidats en fonction de la définition en amont d'un profil de poste. C'est une décision dont le mode dominant de rationalité est limité à la recherche d'un candidat satisfaisant les principales attentes du recruteur et à même de s'intégrer au contexte de l'entreprise.

Au-delà de ce premier constat, les réponses mettent en scène un candidat en tout point exceptionnel. Non seulement son cumul des points sur les critères les plus importants est le plus élevé, mais il est aussi celui dont le profil présente le moins de points faibles. C'est encore le meilleur sur chacun des critères. C'est aussi celui qui laisse non seulement une bonne impression générale, mais aussi celui pour lequel les données de l'intuition rejoignent les résultats de l'examen objectif.

Par contre, le candidat recruté ne peut pas être celui dont le profil ne correspondrait pas aux attentes déterminées en amont, mais ayant fait preuve au cours de l'entretien de qualités et

de compétences à même de séduire le recruteur. A noter ici l'écart important entre la médiane des réponses des candidats retenus (med = 0,7) et celle des autres acteurs du recrutement : 0,7 pour 0,2, 0,3 et 0,35 pour respectivement les candidats non retenus, les chefs d'entreprise et les cadres de proximité. Les candidats retenus paraissent persuadés que l'originalité et la singularité de leur profil ont séduit le recruteur au cours de l'entretien. C'est un leurre gratifiant, un enchantement du monde, mais aussi une source potentielle de désillusion par manque de lucidité sur les déterminations à l'œuvre.

### Tri décroissant en fonction de la médiane

Clé : chefs d'entreprise	Candidat retenu	Candidat non retenu	Chef d'entreprise	Cadre proximité
Examen des différents atouts	0,8	0,85	0,8	0,8
Définition d'un profil de poste	0,8	0,7	0,8	0,8
Satisfaction des attentes du recruteur	0,8	1	0,8	0,8
Intégration au contexte de l'entreprise	0,7	0,8	0,8	0,8
Cumul des points sur les critères les plus importants	0,8	0,65	0,75	0,8
Bonne impression générale	0,9	0,8	0,7	0,7
Au moins aussi bon que les autres (intuitivement et objectivement)	0,8	0,85	0,7	0,8
Le meilleur candidat sur chacun des critères	0,8	0,6	0,7	0,8
Cumul des points le plus grand sur l'ensemble des critères	0,7	0,65	0,7	0,8
Le profil présente le moins de points faibles	0,6	0,7	0,7	0,8
Le meilleur sur le critère le plus important (puis sur le second...)	0,65	0,65	0,65	0,8
Excellence dans un domaine (important ou pas pour le recruteur)	0,5	0,15	0,5	0,6
Profil séduisant a posteriori (non conforme au profil défini a priori)	0,7	0,2	0,5	0,35

#### 3.2.2.2. Une quête paradoxale

La recherche du candidat optimal est paradoxale. Elle a le souci d'opérer rationnellement, mais les critères les plus importants sur lesquels elle prend appui sont pour l'essentiel liés à la perception du candidat, c'est-à-dire sur des critères dont l'appréciation objective relève davantage de l'illusion que d'une procédure d'examen des candidatures pertinente. Toutes choses égales par ailleurs, ce sont les données de l'intuition, de la perception, de la subjectivité en somme qui font la différence. Malheureusement, pouvons-nous trouver meilleur terreau pour les préjugés, les stéréotypes et donc les discriminations non intentionnelles ?

Cette interrogation fait référence aux travaux du Cergors et de l'Observatoire des discriminations (22) qui, par l'intermédiaire d'enquêtes « Testing sur CV » notamment montre les discriminations à l'œuvre sur le marché du travail.

Le testing mis en œuvre consiste à répondre à des offres d'emploi en envoyant des candidatures (CV et lettre) étant relativement similaires et surtout ne différant que par une variable caractéristique, la variable à tester.

Le candidat handicapé, celui d'origine maghrébine, le sénior, le candidat au physique disgracieux mais aussi la candidate, sont systématiquement face à un plus grand nombre de refus de leurs candidatures par les entreprises.

Les résultats de notre enquête et des procédures d'investigation par testing renvoient directement aux inégalités d'accès à l'emploi observées au sein du marché de l'emploi dans le livret I de cette étude.

---

(22) L'Observatoire des discriminations est une composante du Cergors (Centre d'étude et de recherche sur les organisations et les relations sociales) de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, développe des recherches et études permettant la mesure des phénomènes d'inégalité des chances dans l'emploi et de leur évolution.



## CONCLUSION

L'objectif de ce dossier était de circonscrire les pratiques et les critères de recrutement des entreprises. L'analyse des résultats observés permet de dégager plusieurs éléments de réflexion selon que l'on s'intéresse aux pratiques ou aux critères de recrutement.

Rappelons tout d'abord, que la description qualitative privilégiée dans notre approche du processus de recrutement montre une certaine redondance des observations d'un site à l'autre ce qui traduit une relative saturation des données.

Du point de vue des pratiques de recrutement, il est à noter que le processus en oeuvre connaît une certaine singularité dans sa réalisation. Singularité liée au secteur d'activités, au contexte de l'entreprise ou encore au poste visé par le recrutement. D'un site à l'autre, il existe des façons de faire, des procédures à respecter, des expériences de recrutement, des façons de recruter en quelque sorte...

Mais il existe aussi des points communs relatifs aux pratiques de recrutement des entreprises dans la manière de mobiliser des intermédiaires du recrutement comme l'Anpe, les agences d'intérim ou encore le réseau de connaissances, dans la manière de prendre contact directement par téléphone et ainsi de créer déjà une certaine proximité avec le candidat.

L'observation de ces pratiques de recrutement dans plusieurs sites montre aussi qu'il existe bien différents acteurs du recrutement, témoins directs ou indirects, dans et hors l'entreprise, et, pourtant la décision du recrutement est le plus souvent renvoyé à la responsabilité d'un seul homme, le chef d'entreprise en général.

Du point de vue des critères de recrutement, le travail d'objectivation réalisé dans ce dossier est lui aussi intéressant à plus d'un titre.

La comparaison des valuations des critères de recrutement montre que les points de vue des différents acteurs sont relativement proches. Ils sont à la recherche du candidat idéal ou idéalisé. C'est souvent la figure de l'excellence professionnelle qui apparaît lorsque l'on regarde les profils dégagés par les appréciations des critères par les différents acteurs du recrutement. Formé, motivé, expérimenté, fidèle, en devenir professionnel... telle est la perle rare que recherchent dans l'absolu les entreprises.

Les scénarios de décision plébiscités par les acteurs du recrutement s'inscrivent bien dans cette dynamique. Pour trouver cet idéal, les sujets reconnaissent une certaine importance à une majorité des scénarios proposés, tant et si bien qu'il est bien difficile de désigner le (ou les) scénario(s) décisionnel(s) privilégié(s).

Les recruteurs s'attachent à la fois à l'impression générale que leur laisse le candidat, en même temps qu'ils procèdent à une analyse de ses points forts, en estimant également qu'il est au moins aussi bon que les autres, qu'il s'intégrera bien dans l'entreprise...

Paradoxalement, dans les pratiques déclarées, la décision a le souci d'opérer rationnellement, mais au final elle est fondée plutôt sur des critères subjectifs liés à l'impression donnée par

le candidat, au feeling du recruteur, que sur des critères factuels tels que la formation par exemple.

Finalement, les acteurs du recrutement s'accordent à dire que, dans l'analyse d'une candidature, les savoirs-être priment sur les savoirs et les savoir-faire.

A l'instar de Verdale (2005), ce constat permet de souligner le poids des relations interpersonnelles, des interactions et des échanges qui vont ou non s'établir entre les différents acteurs du recrutement, lors de l'entretien d'embauche notamment. Cette interaction est d'ailleurs amorcée très tôt dans la prise de contact par téléphone, et, au final, pèse significativement dans le choix du recruteur.

Malgré les volontés politiques d'encadrer les pratiques de recrutement pour notamment lutter contre les discriminations, les mesures entreprises ne suffisent pas à endiguer les phénomènes discriminatoires dans l'accès à l'emploi. Les valuations des critères discriminants définis par la loi devraient être nulles. Elles ne le sont pas.

La prévention des discriminations reste un domaine à investir.

A ce titre, du point de vue de l'intervention syndicale en la matière, les observations réalisées dans notre enquête laissent entrevoir des points à questionner.

En effet, à l'examen des appréciations données par les différents représentants syndicaux il apparaît que leur positionnement en matière de recrutement n'est pas consensuel. Les divergences de point de vue observées nous laissent à penser que les sujets s'expriment plutôt à titre professionnel que syndical. La question du recrutement ne semble pas avoir fait l'objet d'une définition discutée et partagée au sein des organisations syndicales. Comment se positionnent les organisations syndicales en matière de recrutement ? Comment définir des lignes de force ?

Quels éléments pouvons nous retenir de nos observations du processus de recrutement dans la perspective de l'intervention syndicale ? C'est précisément l'objet que nous aborderons dans le livret suivant.

## BIBLIOGRAPHIE

AMADIEU J.F. (1996), *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, Les essentiels de la gestion / IITEC, Paris.

AMADIEU J.F. (2004), *Enquête « Testing » sur CV*, Adia/Paris I - Observatoire des discriminations, Paris.

ARAGO 14 (1994), *Logique floue*, Observatoire français des techniques avancées, Masson, Paris.

ARDOINO J. (1980), *Education et relations*, Bordas, Paris.

ARDOINO J. (1993), *L'approche multiréférentielle (plurielle) des situations éducatives et formatives*, Pratiques de formation - Analyses.

BAROUCH G. (1989), *La décision en miettes*, L'Harmattan, Paris.

BOURDIEU P. (1969), *Reproduction culturelle et reproduction sociale*, Conseil international des sciences sociales, Paris.

CADET B. (2002), *Les irrationalités décisionnelles*, Revue *Economie et sociétés*, mai, n° 12.

CALLON M. (1989), *La science et ses réseaux*, Ed. La Découverte / Conseil de l'Europe / Unesco, Paris.

DUBOIS D. et H. PRADE (1985), *Théorie des possibilités*, Masson, Paris.

DUBET F. (1994), *Sociologie de l'expérience*, Ed. du Seuil, Paris.

DUBOIS D. et PRADE H. (1992), « *Logiques possibilistes, modèles référentiels et objets conditionnel* », Cahier, n° 92, hors série 06. Colloque *Intelligence artificielle et logiques non classique : le point de vue philosophique* tenu à Montréal du 17 au 20 octobre 1992.

GARNER H. (2004), *Survey des études et recherches réalisées sur le thème 4u recrutement: travail préparatoire à l'enquête offre d'emploi et recrutement*, convention Dares-Cergor.

GUY D. (1999) « Intérêt méthodologique de la théories des sous-ensembles flous dans l'étude des systèmes contradictoires en sciences de l'éducation », *L'Année de la recherche en science de L'éducation*, pp 43 49.

GUY D. (2000) in Actes du deuxième colloque thématique pluridisciplinaire sur la décision, « *Interaction entre décisions collectives et décisions individuelles* » organisé les 7 et 8 décembre par le groupe ESC Troyes en partenariat avec l'Université de Caen-Basse Normandie et l'Université de Paris XIII.

JOUBE D. et MASSONI D. (1996), *Le recrutement*, PUF : Que sais-je ?, Paris.



MARCH J.G. 1991), *Décisions et organisations*, les Éditions d'Organisation., Paris.

PIOTET F. et SAINSAULIEU R. (1994), *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presse de la fondation nationale des Sciences politiques, Paris.

PODEVIN G. (1994), *Le recrutement*, Fayard, Paris.

ROCHARD Y et UGHETTO P. (2006), *Comment les directeurs de magasins recrutent : Critères et modalités de l'embauche*, Ires.

SFEZ L. (2004), *La décision*, Presses universitaires de France, Paris.

TONG-TONG J.R. (1995), *La logique floue*, Hermès, Paris.

VERDALE N. (2005), *Contribution à l'analyse du processus de recrutement*, Thèse de doctorat sous la direction de LECOINTE et GUY, Université Toulouse-Le Mirail.

## DOCUMENTS ANNEXES

### A1. Site « Aéronautique 2 »

Major de l'aéronautique, l'entreprise compte 10 000 salariés répartis sur plusieurs établissements. Un chef de service (environ 200 salariés placés sous son autorité), un candidat retenu et un candidat plus malchanceux ont renseigné le questionnaire.

#### 1.1. Modalités et acteurs du recrutement

##### 1.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Logisticien	III		
Agent de fabrication		V	
Contrôleur Qualité			II

##### 1.1.2. Acteurs du recrutement

	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Logisticien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drh</li> <li>• Chef d'unité</li> <li>• Chef de service</li> </ul>		
Agent de fabrication		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drh</li> <li>• Responsable ligne</li> </ul>	
Contrôleur Qualité			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drh</li> <li>• Responsable terrain</li> </ul>

##### 1.1.3. Acteurs du recrutement identifié comme décideur

	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Logisticien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drh</li> <li>• Chef d'unité</li> <li>• Chef de service</li> </ul>		
Agent de fabrication		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drh</li> <li>• Responsable ligne</li> </ul>	
Contrôleur Qualité			Drh

##### 1.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi

	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Logisticien	Candidature spontanée		
Agent de fabrication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agence d'intérim</li> <li>• Cabinet de recrutement</li> </ul>		
Contrôleur Qualité	Réseau		

**1.1.5. Prise de contact avec les candidats**

	<b>Chef de service</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Logisticien	Non réponse		
Agent de fabrication		Téléphone	
Contrôleur Qualité			Téléphone

**A1.1.6. Modalités de sélection des candidats**

	<b>Chef de service</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Logisticien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels (3)</li> </ul>		
Agent de fabrication		<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels (2)</li> <li>• Tests psychotechniques</li> </ul>	
Contrôleur Qualité			<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Tests psychotechniques</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels (2)</li> </ul>

**1.2. La valuation des critères de recrutement****1.2.1. La formation du candidat**

	<b>Chef de service</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Critère(s) de rang 1	Formation pro : 0,9 Niveau de formation : 0,9	Formation générale : 0,8	Formation pro : 1 Type de formation : 1 Diplôme : 1
Critère(s) de rang 2	Diplôme : 0,7 Culture générale : 0,7	Niveau de formation : 0,5 Type de formation : 0,5 Culture générale : 0,5 Formation pro : 0,5 Diplôme : 0,5	Niveau de formation : 0,9 Formation générale : 0,9

### 1.2.2. L'expérience du candidat

	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Critère(s) de rang 1	Exp / niveau de qualif : 0,9	Durée de l'exp pro : 0,8 Connaissance marché : 0,8 Exp / niveau de qualif : 0,8 Exp poste similaire : 0,8	Expérience poste similaire : 1
Critère(s) de rang 2	Exp poste similaire : 0,8 Exp situation de travail : 0,8 Durée de l'expérience professionnelle : 0,8		Exp situation de travail : 0,9 Exp / niveau de qualif : 0,9

### 1.2.3. La trajectoire professionnelle

	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Critère(s) de rang 1	Mobilité : 0,9 Evolution pro : 0,9	Evolution pro : 0,7	Rémunération : 0,8
Critère(s) de rang 2	Projet pro : 0,8	Projet pro : 0,6 Rémunération : 0,6 Fidélité : 0,6	Evolution pro : 0,7 Prétention : 0,7

### 1.2.4. La perception du candidat

Critères	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Apparence	0,9	0,7	0,7
Tenue	0,9	0,7	0,7
Comportement	0,7	0,6	0,8
Motivation	0,9	0,8	0,9
Valeurs	0,7	0,6	0,9
Age	0,5	0,5	0,3
Sexe	0	0,5	0,2
Taille	0	0,2	0
Nationalité	0	0,4	0
Opinions	0	0,3	0,5
Mœurs	0	?	0,8
Santé	0	0	0

## A2. Site « Téléperformance »

Au cœur de l'agglomération toulousaine, l'entreprise spécialisée dans la télévente emploie plus de 400 salariés sur le site visité. Les télévendeurs travaillent sur plate-forme. Un représentant du service des RH, un cadre opérationnel (assistance de production et formatrice dans l'entreprise) et deux candidats, le recruté et un plus malchanceux.

### 2.1. Modalités et acteurs du recrutement

#### 2.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Téléconseiller(e)	III	III	III	Non réponse

#### 2.1.2. Acteurs du recrutement

	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Téléconseiller(e)	Drh	Drh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drh</li> <li>• Agence d'intérim</li> <li>• Anpe</li> </ul>	Drh

#### 2.1.3. Acteurs du recrutement identifié comme décideur

	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Téléconseiller(e)	Drh	Drh	Drh	Drh

#### 2.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi

	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Téléconseiller(e)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne</li> <li>• Internet</li> <li>• Anpe</li> <li>• Petites annonces</li> <li>• Agence d'intérim</li> <li>• Réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne</li> <li>• Apec</li> <li>• Anpe</li> <li>• Petites annonces</li> <li>• Agence d'intérim</li> <li>• Réseau</li> </ul>	Petites annonces	Petites annonces

#### 2.1.5. Prise de contact avec les candidats

	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Téléconseiller(e)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone</li> <li>• Courrier</li> <li>• Internet</li> </ul>	Téléphone	Téléphone	Téléphone

### 2.1.6. Modalités de sélection des candidats

	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Téléconseiller(e)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Entretiens individuels et collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Entretiens individuels et collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• 1 entretien individuel</li> <li>• 2 collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 entretien collectif</li> <li>• Tests psychotechniques</li> </ul>

## 2.2. La valuation des critères de recrutement

### 2.2.1. La formation du candidat

	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Critère(e) de rang 1	Type de formation : 0,6 Formation g : 0,6 Culture g : 0,6	Culture g : 0,9	Culture g : 0,4	
Critère(e) de rang 2	Diplôme : 0,5 Niveau de formation : 0,5	Formation g : 0,7 Form pro : 0,7 Diplôme : 0,7 Niveau de formation : 0,7 Type de formation : 0,7	Formation g : 0,3 Form pro : 0,3 Diplôme : 0,3 Niveau de formation : 0,3	

### 2.2.2. L'expérience du candidat

	Drh	Chef de service	Candidat retenu	Candidat non retenu
Critère(e) de rang 1	Exp d'une situation de travail : 0,5 Exp même poste : 0,5 Durée exp : 0,5	Exp / niveau de qualification : 0,8	Exp même poste : 0,4 Exp d'une situation de travail : 0,4 Connaissance marché : 0,4 Exp / niveau de qualification : 0,4	Exp d'une situation de travail : 0,5
Critère(e) de rang 2	Connaissance marché : 0,1	Exp d'une situation de travail : 0,6		

**2.2.3. La trajectoire professionnelle**

	<b>Drh</b>	<b>Chef de service</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Critère(e) de rang 1	Evolution pro : 0,7	Projet pro : 0,8 Fidélité : 0,8	Evolution pro : 0,5	Projet pro : 0,6 Evolution pro : 0,6
Critère(e) de rang 2	Projet pro : 0,6	Evolution pro : 0,7	Projet pro : 0,4	

**2.2.4. La perception du candidat**

<b>Critères</b>	<b>Drh</b>	<b>Chef de service</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Apparence	0,5	0,7	0,7	0
Tenue	0,6	0,9	0,8	0
Comportement	0,8	1	0,8	0,7
Motivation	0,9	1	1	0,7
Valeurs	0,5	0,9	0,9	0,7
Age	0,3	0	0	0,1
Sexe	0	0	0	0
Taille	0	0	?	0
Nationalité	0	0	?	0
Opinions	0	0	?	0
Mœurs	0	0	0	0
Santé	0	0	0	0

### A3. Site « Electricité industrielle »

Intégrée dans un groupe national, l'entreprise est spécialisée dans l'électricité du bâtiment et électricité industrielle. Elle assure quelquefois de la maintenance pour de gros industriels. L'entreprise emploie plus de 250 salariés sur son site toulousain. Le Directeur des affaires financières faisant fonction de Drh, une psychologue, responsable de la formation, une candidate retenue sur un poste d'animatrice qualité, un candidat non retenu sur un poste technique ont renseigné le questionnaire.

#### 3.1. Modalités et acteurs du recrutement

##### 3.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

	Drh	Psychologue Responsable formation	Candidat retenu	Candidat non retenu
Standardiste	V			
Compagnon		Non réponse		
Assistante QSE			I	
Technicien électricité				III

##### 3.1.2. Acteurs du recrutement

	Drh	Psychologue Responsable formation	Candidat retenu	Candidat non retenu
Standardiste	Chef de service			
Compagnon		Responsable hiérarchique		
Assistante QSE			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drh</li> <li>• Agence d'intérim</li> <li>• Responsable QSE</li> </ul>	
Technicien électricité				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drh</li> <li>• Chef d'entreprise</li> </ul>



**3.1.3. Acteurs du recrutement identifié comme décideur**

	<b>Drh</b>	<b>Psychologue Responsable formation</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Standardiste	• Drh • Chef d'entreprise			
Compagnon		Responsable hiérarchique		
Assistante QSE			• Drh • Agence d'intérim • Responsable Qse	
Technicien électricité				• Drh • Chef d'entreprise

**3.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi**

	<b>Drh</b>	<b>Psychologue Responsable formation</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Standardiste	• Agence d'intérim • Réseau			
Compagnon		Réseau		
Assistante QSE			• Agence d'intérim • Internet	
Technicien électricité				• Réseau (prof du lycée) • Candidature spontanée

### 3.1.5. Prise de contact avec les candidats

	Drh	Psychologue Responsable formation	Candidat retenu	Candidat non retenu
Standardiste	Téléphone			
Compagnon		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone</li> <li>• Courrier</li> <li>• Internet</li> </ul>		
Assistante QSE			Internet	
Technicien électricité				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone</li> <li>• Courrier</li> <li>• Internet</li> </ul>

### 3.1.6. Modalités de sélection des candidats

	Drh	Psychologue Responsable formation	Candidat retenu	Candidat non retenu
Standardiste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels</li> </ul>			
Compagnon		<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Dossier</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels</li> </ul>		
Assistante QSE			<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels (3)</li> </ul>	
Technicien électricité				<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels (2)</li> </ul>

**3.2. La valuation des critères de recrutement****3.2.1. La formation du candidat**

	<b>Drh</b>	<b>Psychologue Responsable formation</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Critère(e)s de rang 1	Type de formation : 0,8 Niveau de formation : 0,8 Formation professionnelle : 0,8	Culture g : 0,7 Formation g : 0,7 Form pro : 0,7 Type de formation : 0,7	Type de form : 1 Form prof : 1	Diplôme : 1
Critère(e)s de rang 2	Diplôme : 0,6 Form g : 0,6 Culture g : 0,6		Form g : 0,8 Niveau de form : 0,8	Form g : 0,9 Form pro : 0,9 Type de formation : 0,9

**3.2.2. L'expérience du candidat**

	<b>Drh</b>	<b>Psychologue Responsable formation</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Critère(e)s de rang 1	Exp d'une situation de travail : 0,8 Exp même poste : 0,8	Exp même poste : 1	Exp même poste : 1 Durée exp : 1	Exp d'une situation de travail : 1
Critère(e)s de rang 2	Durée exp : 0,6 Exp / niveau de qualif : 0,6	Exp d'une situation de travail : 0,9 Connaissance marché : 0,9 Exp / niveau de qualif : 0,9	Exp d'une situation de travail : 0,4	Connaissance marché : 0,8 Exp même poste : 0,8 Durée exp : 0,8

### 3.2.3. La trajectoire professionnelle

	Drh	Psychologue Responsable formation	Candidat retenu	Candidat non retenu
Critère(e)s de rang 1	Evolution pro : 0,8 Projet pro : 0,8 Prétention : 0,8	Projet pro : 0,8 Fidélité : 0,8 Evolution pro : 0,8 Rémunération an- térieure : 0,6 Présentation : 0,8	Prétention : 1	Mobilité : 0,8
Critère(e)s de rang 2	Rémunération antérieure : 0,6		Projet pro : 0,8 Evolution pro : 0,8	Rémunération : 0,7

### 3.2.4. La perception du candidat

Critères	Drh	Psychologue Responsable formation	Candidat retenu	Candidat non retenu
Apparence	0,8	0,9	1	?
Tenue	0,8	0,9	1	0,6
Comportement	0,8	0,9	1	0,6
Motivation	0,8	0,9	1	0,7
Valeurs	0,8	0,9	0,8	0,6
Age	0,6	0,1	0,5	0,6
Sexe	0	0,1	0	0
Taille	0	0,1	0	0
Nationalité	0	0,1	0	0
Opinions	0	0,1	0,9	0
Mœurs	0	0,1	0,7	0
Santé	0	0,1	0,5	0

**A4. Site « Semencier »**

Dans le secteur agro-alimentaire, ce semencier emploie sur son site toujours autour de 500 salariés dont une forte proportion de cadres et d'ingénieurs. Le Drh, un candidat retenu et un plus malheureux ont renseigné le questionnaire.

**4.1. Modalités et acteurs du recrutement****4.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement**

	Drh	Candidat retenu	Candidat non retenu
Business analyste	II		
Assistant paie		VI	
Responsable RH			I

**4.1.2. Acteurs du recrutement**

	Drh	Candidat retenu	Candidat non retenu
Business analyste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drh</li> <li>• 2 managers</li> </ul>		
Assistant paie		2 Drh	
Responsable RH			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Secrétaire général RH</li> <li>• Cabinet de recrutement</li> <li>• Equipe RH</li> </ul>

**4.1.3. Acteurs du recrutement identifié comme décideur**

	Drh	Candidat retenu	Candidat non retenu
Business analyste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drh</li> <li>• 2 managers</li> </ul>		
Assistant paie		2 Drh	
Responsable RH			Secrétaire général RH

**4.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi**

	Drh	Candidat retenu	Candidat non retenu
Business analyste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne</li> <li>• Apec</li> <li>• Internet</li> <li>• Cabinet de recrutement</li> </ul>		
Assistant paie		Réseau	
Responsable RH			Apec

#### 4.1.5. Prise de contact avec les candidats

	Drh	Candidat retenu	Candidat non retenu
Business analyste	Courrier		
Assistant paie		Téléphone	
Responsable RH			Internet

#### 4.1.6. Modalités de sélection des candidats

	Drh	Candidat retenu	Candidat non retenu
Business analyste	• CV • Plusieurs entretiens individuels (5)		
Assistant paie		• CV • Plusieurs entretiens individuels (2)	
Responsable RH			• CV • Entretiens collectifs et individuels

### 4.2. La valuation des critères de recrutement

#### 4.2.1. La formation du candidat

	Drh	Candidat retenu	Candidat non retenu
Critère(s) de rang 1	Diplôme : 0,8	Type de formation : 0,9	Culture g : 1 Formation pro : 1
Critère(s) de rang 1	Type de formation : 0,7 Niveau de formation : 0,7 Form g : 0,7 Formation pro : 0,7	Niveau de formation : 0,7	Niveau de formation : 0,7

#### 4.2.2. L'expérience du candidat

	Drh	Candidat retenu	Candidat non retenu
Critère(s) de rang 1	Exp poste similaire : 0,8 Exp situation de travail : 0,8	Exp d'une situation de travail : 0,5	Exp poste similaire : 1 Exp situation de travail : 1 Durée de l'exp pro : 1
Critère(s) de rang 1	Durée de l'exp pro : 0,7	Durée de l'exp pro : 0,4	Connaissance marché : 0,6

**4.2.3. La trajectoire professionnelle**

	<b>Drh</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Critère(s) de rang 1	Mobilité : 0,5 Projet pro : 0,5 Evolution pro : 0,5 Fidélité : 0,5	Evolution pro : 0,8	Evolution pro : 0,9
Critère(s) de rang 1	Projet pro : 0,6	Mobilité : 0,8 Projet pro : 0,8	

**4.2.4. La perception du candidat**

<b>Critères</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidat retenu</b>	<b>Candidat non retenu</b>
Apparence	0,6	?	0,9
Tenue	0,4	0	0,9
Comportement	0,8	0,7	1
Motivation	0,8	0,8	1
Valeurs	0,6	0,7	1
Age	0,5	0	1
Sexe	0,2	0	1
Taille	0	0	0
Nationalité	0	0	0
Opinions	0	0	0
Mœurs	0	0	0
Santé	0	0	0

## A5. Site “ Développement local ”

Dans le secteur de l'économie solidaire et sociale, l'association met en lien d'autres associations recherchant des bénévoles et des personnes en quête de bénévolat. Elle a aussi créé une pépinière d'associations qui offre à de jeunes associations des informations, des locaux pour se réunir, du matériel informatique, un réseau de solidarité ainsi que des formations. Le recrutement d'un animateur est la première embauche réalisée par l'association.

### 5.1. Modalités et acteurs du recrutement

#### 5.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

	Candidat retenu	Vice-Présidente	Président
Animateur du développement local	?	II	II

#### 5.1.2. Acteurs du recrutement

	Candidat retenu	Vice-Présidente	Président
Animateur du développement local	Technicienne	Technicienne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technicienne</li> <li>• Directrice</li> </ul>

#### 5.1.3. Acteurs du recrutement identifié comme décideur

	Candidat retenu	Vice-Présidente	Président
Animateur du développement local	Technicienne	Technicienne	L'équipe

#### 5.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi

	Candidat retenu	Vice-Présidente	Président
Animateur du développement local	En interne	Réseau	

#### 5.1.5. Prise de contact avec les candidats

	Candidat retenu	Vice-Présidente	Président
Animateur du développement local	Rencontre	Téléphone	Téléphone

#### 5.1.6. Modalités de sélection des candidats

	Candidat retenu	Vice-Présidente	Président
Animateur du développement local	1 entretien individuel	1 entretien individuel	1 entretien individuel avec la technicienne



## 5.2. La valuation des critères de recrutement

### 5.2.1. La formation du candidat

	Candidat retenu	Vice-Présidente	Président
Critère(s) de rang 1	Formation pro : 0,5	Formation pro : 0,9	Culture générale : 0,8 Formation pro : 0,8
Critère(s) de rang 1	Type de formation : 0,4 Niveau de formation : 0,4 Formation générale : 0,4 Diplôme : 0,4 Culture générale : 0,4	Niveau de formation : 0,7	Niveau de formation : 0,7 Formation générale : 0,7

### 5.2.2. L'expérience du candidat

	Candidat retenu	Vice-Présidente	Président
Critère(s) de rang 1	Exp niveau de qualif : 0,9 Durée e l'exp pro : 0,9	Exp d'une situation de travail : 1 Exp niveau de qualif : 1	Exp niveau de qualif : 0,7
Critère(s) de rang 1	Connaissance d'un marché pro : 0,8	Exp poste similaire : 0,9	Exp poste similaire : 0,6 Connaissance d'un marché pro : 0,8

### 5.2.3. La trajectoire professionnelle

	Candidat retenu	Vice-Présidente	Président
Critère(s) de rang 1	Mobilité : 0,7	Prétention : 1	Prétention : 1
Critère(s) de rang 1	Projet pro : 0,6	Mobilité : 0,9	Mobilité : 0,9 Projet pro : 0,9

### 5.2.4. La perception du candidat

Critères	Candidat retenu	Vice-Présidente	Président
Apparence	0,7	0,7	0,8
Tenue	0,7	0,8	0,8
Comportement	0,7	0,9	0,9
Motivation	0,7	1	1
Valeurs	0,7	0,9	0,9
Age	0,7	0,1	0,3
Sexe	0,7	0,1	0,2
Taille	0,7	0,1	0,1
Nationalité	0,7	0,1	0,1
Opinions	0,7	0,6	0,4
Mœurs	0,7	0,6	0,4
Santé	0,7	0,7	0,7

## A6. Site « Blanchisserie »

Depuis trois ans, cet établissement d'une centaine de personnes est intégrée dans un groupe d'envergure nationale. Auparavant, c'était une entreprise familiale avec un mode de management afférent. Depuis le rachat, la fonction RH est portée par deux acteurs : le directeur de la structure renommé ici chef d'entreprise, ainsi qu'un responsable régional RH. A propos du recrutement d'un poste de commercial, le directeur de l'entreprise, le Drh et la candidate retenue ont renseigné le questionnaire.

### 6.1. Modalités et acteurs du recrutement

#### 6.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

	Chef d'entreprise	Drh	Candidate retenue
Commerciale	Non réponse	III	Non réponse

#### 6.1.2. Acteurs du recrutement

	Chef d'entreprise	Drh	Candidate retenue
Commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> <li>• Anpe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> <li>• Responsable régional</li> </ul>

#### 6.1.3. Acteurs du recrutement identifié comme décideur

	Chef d'entreprise	Drh	Candidate retenue
Commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> </ul>	Chef d'entreprise	Chef d'entreprise

#### 6.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi

	Chef d'entreprise	Drh	Candidate retenue
Commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne</li> <li>• Agence d'intérim</li> <li>• Anpe</li> <li>• Petites annonces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne</li> <li>• Anpe</li> <li>• Internet</li> </ul>	Anpe

#### 6.1.5. Prise de contact avec les candidats

	Chef d'entreprise	Drh	Candidate retenue
Commerciale	Téléphone	Téléphonee	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone</li> <li>• Courrier</li> </ul>

#### 6.1.6. Modalités de sélection des candidats

	Chef d'entreprise	Drh	Candidate retenue
Commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Plusieurs entretiens individuels</li> </ul>

**6.2. La valuation des critères de recrutement****6.2.1. La formation du candidat**

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidate retenue</b>
Critère(s) de rang 1	Formation pro : 0,8 Culture g : 0,8	Formation pro : 0,8	Formation pro : 0,9
Critère(s) de rang 2	Niveau de form : 0,7 Type de formation : 0,7 Formation g : 0,7	Culture g : 0,7	Culture g : 0,8 Diplôme : 0,8 Type de formation : 0,8

**6.2.2. L'expérience du candidat**

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidate retenue</b>
Critère(s) de rang 1	Exp situation de travail : 0,8	Exp situation de travail : 1 Exp poste : 1	Durée de l'exp : 1
Critère(s) de rang 2	Durée de l'exp : 0,7	Durée de l'exp : 0,9	Exp situation de travail : 0,9 Démarche VAE : 0,9

**6.2.3. La trajectoire professionnelle**

	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidate retenue</b>
Critère(s) de rang 1	Fidélité : 0,9 Projet pro : 0,9	Prétention salaire : 0,9	Mobilité : 0,6
Critère(s) de rang 2	Mobilité : 0,8 Evolution pro : 0,8	Rémunération antérieure : 0,8	Projet pro : 0,5

**6.2.4. La perception du candidat**

<b>Critères</b>	<b>Chef d'entreprise</b>	<b>Drh</b>	<b>Candidate retenue</b>
Apparence	0,6	0,7	0,6
Tenue	0,5	0,6	0,7
Comportement	0,8	0,9	0,8
Motivation	0,8	0,8	0,8
Valeurs	0,9	0,9	0,2
Age	0,6	0,5	0,4
Sexe	0,3	0	0,2
Taille	0,2	0	0
Nationalité	0,1	0	0,6
Opinions	0,7	0	0,1
Mœurs	0,7	0	0,2
Santé	0,8	0	0

## A7. Site « Université rurale »

L'association organise une formation en partenariat avec une université toulousaine. Elle participe aussi au développement local en organisant des manifestations culturelles et a pour mission, auprès de la région, la gestion du Dispositif local d'accompagnement. Trois salariés participent au développement des activités de l'association. L'université rurale a procédé au recrutement d'un chargé de mission, notamment de la gestion du Dispositif local d'accompagnement. Le candidat retenu, la directrice et le président de l'association ont renseigné le questionnaire.

### 7.1. Modalités et acteurs du recrutement

#### 7.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

	Candidat retenu	Directrice	Président
Chargé de mission	?	II	II

#### 7.1.2. Acteurs du recrutement

	Candidat retenu	Directrice	Président
Chargé de mission	Technicienne	Technicienne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technicienne</li> <li>• Directrice</li> </ul>

#### 7.1.3. Acteurs du recrutement identifié comme décideur

	Candidat retenu	Directrice	Président
Chargé de mission	Technicienne	Technicienne	L'équipe

#### 7.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi

	Candidat retenu	Directrice	Président
Chargé de mission	En interne	Réseau	

#### 7.1.5. Prise de contact avec les candidats

	Candidat retenu	Directrice	Président
Chargé de mission	Rencontre	Téléphone	Téléphone

#### 7.1.6. Modalités de sélection des candidats

	Candidat retenu	Directrice	Président
Chargé de mission	1 entretien individuel	1 entretien individuel	1 entretien individuel avec la technicienne

**7.2. La valuation des critères de recrutement****7.2.1. La formation du candidat**

	Candidat retenu	Directrice	Président
Critère(s) de rang 1	Formation pro : 0,5	Formation pro : 0,9	Culture g : 0,8 Formation pro : 0,8
Critère(s) de rang 2	Type de formation : 0,4 Niveau de form : 0,4 Formation générale : 0,4 Diplôme : 0,4 Culture g : 0,4	Niveau de formation : 0,7	Niveau de form : 0,7 Formation générale : 0,7

**7.2.2. L'expérience du candidat**

	Candidat retenu	Directrice	Président
Critère(s) de rang 1	Exp niveau de qualif : 0,9 Durée de l'exp pro : 0,9	Exp d'une situation de travail : 1 Exp niveau de qualif : 1	Exp niveau de qualif : 0,7
Critère(s) de rang 2	Connaissance d'un marché pro : 0,8	Exp poste similaire : 0,9	Exp poste similaire : 0,6 Connaissance d'un marché pro : 0,8

**7.2.3. La trajectoire professionnelle**

	Candidat retenu	Directrice	Président
Critère(s) de rang 1	Mobilité : 0,7	Prétention : 1	Prétention : 1
Critère(s) de rang 2	Projet pro : 0,6	Mobilité : 0,9	Mobilité : 0,9 Projet pro : 0,9

**7.2.4. La perception du candidat**

Critères	Candidat retenu	Directrice	Président
Apparence	0,7	0,7	0,8
Tenue	0,7	0,8	0,8
Comportement	0,7	0,9	0,9
Motivation	0,7	1	1
Valeurs	0,7	0,9	0,9
Age	0,7	0,1	0,3
Sexe	0,7	0,1	0,2
Taille	0,7	0,1	0,1
Nationalité	0,7	0,1	0,1
Opinions	0,7	0,6	0,4
Mœurs	0,7	0,6	0,4
Santé	0,7	0,7	0,7

## A8. Site « Editeur »

Installé dans l'agglomération toulousaine, l'établissement emploie plus de 350 salariés. Le directeur des ressources humaines, son adjointe, un candidat retenu et un candidat plus malchanceux ont renseigné le questionnaire en référence au recrutement d'un chef comptable.

### 8.1. Modalités et acteurs du recrutement

#### 8.1.1. Niveau de qualification des postes ouverts au recrutement

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Adjointe Drh	Drh
Chef comptable	I	I	III	I

#### 8.1.2. Acteurs du recrutement

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Adjointe Drh	Drh
Chef comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adjointe Drh</li> <li>• Drh</li> <li>• Daf</li> <li>• Chef comptable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabinet de recrutement</li> <li>• Drh</li> <li>• Daf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpe</li> <li>• Drh</li> <li>• Cabinet de recrutement</li> <li>• Apec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> <li>• Daf</li> </ul>

#### 8.1.3. Acteurs du recrutement identifié comme décideur

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Adjointe Drh	Drh
Chef comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adjointe Drh</li> <li>• Drh</li> <li>• Daf</li> <li>• Chef comptable</li> </ul>	Daf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drh</li> <li>• Elle-même</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'entreprise</li> <li>• Drh</li> <li>• Daf</li> </ul>

#### 8.1.4. Vecteur de diffusion de l'offre et/ou de la demande d'emploi

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Adjointe Drh	Drh
Chef comptable	Apec	Apec	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• Anpe</li> <li>• Apec</li> <li>• Interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• Apec</li> <li>• Interne</li> </ul>

#### 8.1.5. Prise de contact avec les candidats

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Adjointe Drh	Drh
Chef comptable	Internet	Internet	Téléphone	Téléphone

**8.1.6. Modalités de sélection des candidats**

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Adjointe Drh	Drh
Chef comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV</li> <li>• Lettre de motivation</li> <li>• Plusieurs entretiens</li> <li>• Tests psychotechniques</li> </ul>

**8.2. La valuation des critères de recrutement****8.2.1. La formation du candidat**

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Adjointe Drh	Drh
Critère(e) de rang 1	Diplôme : 1	Niveau de formation : 0,8 Culture g : 0,8	Diplôme : 0,9 Niveau de formation : 0,9 Formation g : 0,9 Formation pro : 0,9	Formation pro : 0,9
Critère(e) de rang 2	Niveau de formation : 0,9	Diplôme : 0,7 Type de formation : 1		Diplôme : 0,8 Niveau de formation : 0,8 Formation g : 0,8 Culture g : 0,8

**8.2.2. L'expérience du candidat**

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Adjointe Drh	Drh
Critère(e) de rang 1	Exp / niveau de qualification : 0,9	Exp d'une situation de travail : 0,9 Exp même poste : 0,9	Exp d'une situation de travail : 0,9 Exp même poste : 0,9 Exp / niveau de qualification : 0,9	Durée de l'expérience : 0,8 VAE : 0,8
Critère(e) de rang 2	Expérience même poste : 0,7 Durée de l'expérience : 0,7	Exp / niveau de qualification : 0,8 Durée de l'exp : 0,8	Connaissance d'un marché : 0,7 Durée de l'exp : 0,7	Exp même poste : 0,7 Exp / niveau de qualification : 0,7

### 8.2.3. La trajectoire professionnelle

	Candidat non retenu	Candidat retenu	Adjointe Drh	Drh
Critère(e) de rang 1	Fidélité : 0,8 Evolution pro : 0,8 Projet pro : 0,8	Fidélité : 0,9 Projet pro : 0,9	Evolution pro : 0,9 Projet pro : 0,9 Prétention : 0,9	Evolution pro : 0,9 Projet pro : 0,9
Critère(e) de rang 2	Mobilité : 0,7	Prétention : 0,8	Fidélité : 0,7 Rémunération antérieure : 0,7	Fidélité : 0,8 Mobilité : 0,8

### 8.2.4. La perception du candidat

Critères	Candidat non retenu	Candidat retenu	Adjointe Drh	Drh
Apparence	0,7	0,9	0,7	0,8
Tenue	0,7	0,7	0,6	0,9
Comportement	0,8	0,9	0,8	0,9
Motivation	0,8	0,9	0,9	1
Valeurs	0,8	0,8	0,9	1
Age	0,5	0,5	0,3	0,4
Sexe	0	0,5	0	0
Taille	0	0	0	0
Nationalité	0	0	0	0
Opinions	0	0,7	0	0,4
Mœurs	0	0	0,5	0,4
Santé	0	0	0,3	0,4





## QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

*Ce questionnaire a été décliné en trois versions : la première s'adressait aux recruteurs, la seconde aux candidats et la dernière aux témoins du recrutement, intervenant libéral, représentant du service public de l'emploi ou syndicaliste référent. Les trois versions sont très proches l'une de l'autre. La structure et les modalités de réponse sont identiques. Seule la formulation des questions est adaptée à la catégorie d'acteurs visée.*

L'étude réalisée par notre équipe de recherche s'intéresse au processus de recrutement à travers le point de vue des acteurs individuels et institutionnels du recrutement.

Cette enquête est effectuée sur dix bassins d'emplois de la région Midi-Pyrénées.

Nous vous remercions par avance de répondre à ce questionnaire et vous assurons que l'anonymat des réponses sera rigoureusement garanti.

Groupe de recherche interdisciplinaire sur la décision (Grid) - Université Toulouse - Le Mirail.

Coordination de l'enquête : Nathalie VERDALE (mail : [nverdale@univ.tlse2.fr](mailto:nverdale@univ.tlse2.fr)).

Quelques conseils pratiques pour répondre au questionnaire :

- renseigner le maximum de questions ;
- suivre l'ordre des questions posées en se laissant guider par les consignes.

### B1 - Votre dernier recrutement

*Quel est le dernier poste pour lequel vous avez effectué un recrutement ?*

.....

A quel niveau de qualification correspond ce poste ?

Entourer le niveau: I II III IV V Vbis

Avez-vous recruté : ☐ un homme ☐ une femme ?

*Quelles sont les personnes qui ont contribué à ce recrutement ?* (Plusieurs réponses possibles)

☐ Chef d'entreprise

☐ Anpe

☐ Drh

☐ Apec

☐ Cabinet de recrutement

☐ Autre .....

☐ Agence d'intérim

.....

***Qui a pris la décision du recrutement ?***

- ☐ Chef d'entreprise
- ☐ Drh
- ☐ Cabinet de recrutement
- ☐ Agence d'intérim
- ☐ Anpe
- ☐ Apec
- ☐ Autre

***Comment avez-vous diffusé l'offre d'emploi ?*** Plusieurs réponses sont possibles. Merci d'indiquer l'ordre de préférence.

- ☐ En interne
- ☐ Agence d'intérim
- ☐ Anpe
- ☐ Apec
- ☐ Presse spécialisée
- ☐ Petites annonces
- ☐ Réseau de connaissances
- ☐ Internet
- ☐ Autres

***Le déroulement du recrutement***

Numérotez les différentes étapes selon l'ordre dans lequel le recrutement s'est déroulé :

.....

***Comment avez-vous pris contact avec les candidats ?***

- ☐ Téléphone
- ☐ Courrier
- ☐ Internet

**Avez-vous effectué une présélection ?**

☐ Oui ☐ Non

**Si oui, sur quelles modalités ?**

- ☐ CV
- ☐ Lettre de motivation
- ☐ Dossier de candidature
- ☐ Entretien
- ☐ Tests psychotechniques
- ☐ Tests psychologiques

**Comment s'est déroulée la sélection ?**

- ☐ Entretiens
- ☐ un seul entretien
- ☐ plusieurs entretiens
- ☐ entretien individuel
- ☐ entretien collectif

**Combien de personnes ont auditionné le candidat ?**

.....

**Qui a réalisé le ou les entretiens ?**

.....

- ☐ Mise en situation
- ☐ Autres

**Quels sont, pour vous, les moments forts du recrutement ?**

.....

.....

.....

**B2 - L'évaluation des critères de recrutement***Quels a été, selon vous, l'importance des critères d'analyse des candidatures ?*

Pour répondre, vous choisirez une valeur comprise entre 0 et 10 en l'entourant.

Le point **0** de l'échelle signifie que le critère proposé est **peu** ou **pas important**.

Le point **10** signifie au contraire que le critère donné est **très important**.

Le point **?** correspond à la réponse « **Je ne sais pas** ».

**2.1. La formation du candidat**

	Pas important										Très important		
Diplôme	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?	
Type de formation (apprentissage, universitaire, Afp...)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?	
Niveau de formation	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?	
Formation générale	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?	
Formation professionnelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?	
Culture générale	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?	

**2.2. L'expérience du candidat**

	Pas important										Très important		
L'expérience d'une situation de travail	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?	
L'expérience à un poste similaire	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?	
La connaissance d'un marché professionnel particulier	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?	
L'expérience par rapport à un niveau de qualification	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?	
La durée de l'expérience	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?	
Une démarche de validation des acquis de l'expérience	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?	

### 2.3. La trajectoire professionnelle du candidat

	Pas important					Très important						
Le parcours professionnel du candidat laisse apparaître une certaine mobilité	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Le candidat a fait preuve de fidélité envers ces employeurs précédents	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Le candidat fait part d'un projet professionnel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Une évolution professionnelle est en perspective dans le projet professionnel du candidat	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
La rémunération antérieure	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Les prétentions de salaire	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?

### 2.4. La perception du candidat

	Pas important					Très important						
L'apparence du candidat	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Sa tenue	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Son comportement	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Sa motivation	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Ses valeurs	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Son âge	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Son sexe	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Sa taille	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Sa nationalité ou son origine	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Ses opinions	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Ses mœurs	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Son état de santé	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?

### 2.5. D'autres critères parmi ceux cités ci-dessus, vous paraissent-ils essentiels dans l'examen d'une candidature ? Si oui, lesquels ?

.....

.....

.....

.....

.....

**B3 - La décision de recrutement**

A l'occasion du dernier recrutement que vous avez effectué, quels sont, parmi les scénarios suivants, ceux qui se rapprochent le plus de votre pratique?

Pour répondre, vous choisirez une valeur comprise entre 0 et 10 en l'entourant.

Le point 0 de l'échelle signifie que **vous n'êtes pas du tout d'accord** avec la proposition.

Le point 10 signifie au contraire que **vous êtes totalement d'accord** avec la proposition.

Le point ? correspond à la réponse « **Vous ne savez pas** ».

**B4 - Votre profil**

Secteur d'activité : .....

Ville : .....

Fonction, poste, responsabilités (syndicales) : .....

Ancienneté à ce poste : .....

Ancienneté dans le secteur d'activités : .....

Age : ..... ans

Sexe : ☐ Féminin ☐ Masculin

Niveau de formation : .....

.....

Type de formation : .....

.....

Taille de l'entreprise : ..... salariés

Le questionnaire est terminé.

**Merci de votre collaboration.**

Si vous souhaitez un retour sur les résultats de l'enquête, merci de laisser votre adresse électronique : .....

.....

	Pas important										Très important	
Votre choix s'est porté sur un candidat parce qu'il vous avait fait une bonne impression générale.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Vous avez pris votre choix après l'examen des différents atouts / critères de chaque candidature.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Avant de procéder au recrutement, vous avez défini un profil de poste avec des critères spécifiques.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Le profil d'un candidat remplissait un certain nombre de critères satisfaisant vos attentes qui vous a conduit à recruter ce candidat.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
La décision de recruter un candidat plutôt qu'un autre est liée au contexte de l'entreprise et au fait qu'il y trouverait assez facilement sa place.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Vous avez recruté un candidat qui ne correspondait pas au profil déterminé en amont mais qui, au cours de l'entretien, a montré des qualités et des compétences qui vous ont séduit.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Le candidat retenu est celui pour lequel il existe suffisamment d'arguments tant objectifs qu'intuitifs pour admettre qu'il est au moins aussi bon que tous les autres.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Le candidat retenu est : • soit le meilleur sur chacun des critères de sélection ; • soit le meilleur sur un des critères et au moins aussi bon sur tous les autres.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Le candidat retenu surclasse tous les autres sur au moins un des critères de sélection. Ce critère n'est pas nécessairement le plus important du point de vue du recruteur. Et le candidat retenu n'est pas obligatoirement meilleur ou aussi bon sur les autres critères.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Le candidat retenu est le meilleur sur le critère de sélection le plus important pour le profil de poste. En cas d'égalité sur le critère le plus important, les candidats sont départagés en examinant le second critère le plus important et ainsi de suite.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Le candidat retenu est celui dont le cumul des points positifs sur l'ensemble des critères est le plus grand.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Le candidat retenu est celui dont le profil présente le moins de points faibles au regard des critères de sélection.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Le candidat retenu est celui dont le cumul des points forts correspond aux critères de sélection les plus importants pour le recruteur.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?



